

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADO Y
EVALUACIÓN INTEGRADA DE GESTIÓN PARA ORGANISMOS
NO GUBERNAMENTALES. CASO FUNDACIÓN CECILIA
RIVADENEIRA.

TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA A LA
OBTENCION DEL TITULO DE INGENIERIA COMERCIAL

CARMEN LUCIA LANDIVAR MONTALVAN
DIRECTOR: MTR. FERNANDO ROSAS

QUITO, OCTUBRE 2013

DIRECTOR:

Mtr. Fernando Rosas

INFORMANTES:

Mtr. Fanny Ríos

Mtr. Mariano Merchán

AGRADECIMIENTO

Este trabajo quiero agradecerlo en primer lugar a Dios y a nuestra Virgen Santísima por acompañarme y bendecirme en el desarrollo de mi vida personal y profesional. A mi familia por ser el apoyo incondicional en todas mis decisiones, donde sus enseñanzas han sido la guía fundamental para mi crecimiento. A mis profesores por ser un pilar importante en mi aprendizaje y a todos quienes me han acompañado en el transcurso de mi carrera.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, planificar se ha convertido en un reto muy grande para las ONG, considerando que los agentes externos (Político, Económico, Social, etc.) al ser de naturaleza cambiante, en muchos casos imposibilita el desempeño óptimo en la ejecución de actividades en beneficio de la sociedad. Estas organizaciones, al depender de donativos, deben centrar sus esfuerzos en medir y evaluar adecuadamente su planificación para poder adquirirlos.

Si a una ONG le faltan los recursos para implementar su plan estratégico, entonces ese plan es sólo una “lista de deseos” o de buenas intenciones en lugar de un documento que guiará las acciones futuras de la organización. El seguimiento lógico del proceso de la planificación estratégica proveerá a las organizaciones una metodología que les ayudará a determinar su capacidad financiera y de recursos en general para efectuar su plan, donde se priorizarán las actividades, se estimarán los costos de implementación y se revisarán los recursos disponibles para llevarlas a cabo.

Luego de completar el proceso de la Planificación Estratégica y de evaluación integrada de gestión, Fundación Cecilia Rivadeneira contará con una herramienta que generará bases sólidas para el desarrollo del plan operativo anual, el establecimiento de objetivos de recaudación cuantificables y prioridades para los años venideros, permitiendo que el análisis del éxito de la organización sea revisado de manera adecuada.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, iv

RESUMEN EJECUTIVO, x

CAPÍTULO I, 1

1. ASPECTOS BÁSICOS INTRODUCTORIOS SOBRE LAS ONG Y LA FUNDACIÓN CECILIA RIVADENEIRA, 1

1.1. LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES, 1

- 1.1.1. Definición de ONG, 2
- 1.1.2. Historia de las ONG, 3
- 1.1.3. Campos de acción de las ONG, 4
- 1.1.4. Justificación del espacio de acción de las ONG, 4
- 1.1.5. Desarrollo y crecimiento de las ONG en el contexto internacional, 6
- 1.1.6. Fortalezas de las ONG, 8
- 1.1.7. Inconvenientes y limitaciones de las ONG, 10
- 1.1.8. Las ONG en el Ecuador, 11

1.2. FUNDACIÓN CECILIA RIVADENEIRA, 17

- 1.2.1. Misión y Visión, 18
- 1.2.2. Valores corporativos, 19
- 1.2.3. Aplicación de Marketing, 19
- 1.2.4. Situación Actual, 24
- 1.2.5. Organigrama, 26
- 1.2.6. Programas, 28
- 1.2.7. Estado de Resultados Fundación Cecilia Rivadeneira, 30

CAPÍTULO II, 32

2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADO Y EVALUACION INTEGRAL DE GESTIÓN, 32

2.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, 32

- 2.1.1. Importancia y Beneficios del Plan Estratégico, 35
- 2.1.2. ¿Qué no es la Planificación Estratégica?, 36

2.2. PROCESO DE ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA ONG, 37

- 2.2.1. Organización del Proceso, 38
- 2.2.2. Análisis Estratégico, 39
 - 2.2.2.1. Análisis de los grupos de interés, 40
 - 2.2.2.2. Análisis de Valores, 44

- 2.2.2.3. Análisis Interno, 46
- 2.2.2.4. Análisis Externo, 51
- 2.2.2.5. Análisis FODA, 53
- 2.3. FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO, 54
 - 2.3.1. Misión, 54
 - 2.3.1.1. ¿Qué no es la misión?, 56
 - 2.3.2. Visión, 56
 - 2.3.3. Definición de los objetivos, 58
 - 2.3.4. Definición de las estrategias, 60
 - 2.3.4.1. Evaluación de factibilidad de programas, 61
 - 2.3.4.2. Evaluación de posicionamiento de la ONG, 69
- 2.4. MARKETING SOCIAL Y COMUNICACIÓN PARA LAS ONG, 70
- 2.5. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y FINANCIERA INTEGRADA, 73
 - 2.5.1. Diferencias con el presupuesto, 74
 - 2.5.2. Pasos en el proceso, 76

CAPÍTULO III, 81

3. ANÁLISIS DEL MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA FUNDACIÓN THE NATURE CONSERVANCY, 81

- 3.1. ANTECEDENTES, 81
- 3.2. THE NATURE CONSERVANCY ECUADOR, 82
 - 3.2.1. Líneas de acción en Ecuador, 83
 - 3.2.2. Resumen Financiero Global, 85
 - 3.2.3. Grupos de interés, 87
 - 3.2.4. Valores Corporativos, 88
 - 3.2.5. Objetivos Ecuador, 90
 - 3.2.6. Estrategias de Marketing y Comunicación, 91
- 3.3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, 95
 - 3.3.1. Factores de éxito, 98

CAPÍTULO IV, 100

4. APLICACIÓN DEL MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADO Y EVALUACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN PARA FUNDACIÓN CECILIA RIVADENEIRA, 100

- 4.1. ORGANIZACIÓN DEL PROCESO, 100
- 4.2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO FUNDACIÓN CECILIA RIVADENEIRA, 102
 - 4.2.1. Análisis del grupo de interés, 103
 - 4.2.2. Análisis de valores Fundación Cecilia Rivadeneira, 112
- 4.3. PLAN ESTRATÉGICO FUNDACIÓN CECILIA RIVADENEIRA, 113

4.3.1.	Declaración de Misión y Visión,	113
4.3.2.	Análisis de Factores internos y externos Fundación Cecilia Rivadeneira,	115
4.3.3.	Objetivos Fundación Cecilia Rivadeneira,	124
4.3.4.	Estrategias Fundación Cecilia Rivadeneira,	130
4.3.4.1.	Estrategia de Comunicación y Publicidad,	135
4.4.	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y FINANCIERA INTEGRADA,	138
4.4.1.	Establecimiento de prioridades,	138
4.4.2.	Estimación de costos para la implementación de actividades,	143
4.4.3.	Estimación de costos administrativos,	145
4.4.4.	Proyección de ingresos por actividades,	146
4.4.5.	Proyección de ingresos y gastos por áreas,	149
4.4.6.	Desarrollo de Escenarios,	151
4.5.	EVALUACIÓN DE LA FACTIBILIDAD DEL PLAN ESTRATÉGICO,	154
4.5.1.	Análisis de brechas financieras o las implicaciones de excedentes,	156
4.5.2.	Análisis de experiencia y pericia en recaudación de fondos,	157
4.5.3.	Evaluación de la necesidad de revisar el plan estratégico,	158
4.5.4.	Monitoreo, evaluación y ajuste del plan,	160

CAPÍTULO V, 162

5. CONSIDERACIONES FINALES, 162

- 5.1. CONCLUSIONES, 162
- 5.2. RECOMENDACIONES, 166

BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS, 169

Índice de Tablas

CONTENIDO

Tabla 1.	ONG internacionales más grandes del año 2012,8
Tabla 2.	ONG Extranjeras con revocación de permiso de operación, 14
Tabla 3.	Estado de Resultados FCR del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2012, 30
Tabla 4.	Resumen Financiera año 2012 The Nature Conservancy, 85
Tabla 5.	Evaluación Prioridades Fundación Cecilia Rivadeneira, 139

Índice de Gráficos

CONTENIDO

Gráfico 1.	Número de ONG por años. (1956 – 2012), 7
Gráfico 2.	Organizaciones existentes en el Ecuador por provincia al año 2012,15
Gráfico 3.	Tendencia crecimiento No. Voluntarios en Ecuador 2012,16
Gráfico 4.	Tiempo promedio de permanencia de voluntarias y voluntarios en ONG a nivel nacional al año 2012, 17
Gráfico 5.	Reseña histórica de la aplicación de Marketing en FCR, 20
Gráfico 6.	Cambio imagen FCR, 22
Gráfico 7.	Publicidad venta varios artículos FCR, 23
Gráfico 8.	Organigrama FCR, 26
Gráfico 9.	Consideraciones al momento de planificar, 33
Gráfico 10.	Proceso General para la elaboración de un plan Estratégico, 37
Gráfico 11.	Fuentes e indicadores de poder, 42
Gráfico 12.	Matriz Interés / Poder de los Stakeholders, 43
Gráfico 13.	¿Cómo determinar los valores corporativos?, 46
Gráfico 14.	Ejemplo Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI), 50
Gráfico 15.	Ejemplo Matriz Evaluación de Factores Externos (POAM), 52
Gráfico 16.	Ejemplo de Elaboración de un análisis FODA para ONG, 54
Gráfico 17.	Formulación de objetivos SMART, 59
Gráfico 18.	Tipos de Estrategia para ONG, 60
Gráfico 19.	Matriz de MacMillan, 66
Gráfico 20.	Matriz de Alamsa, 69
Gráfico 21.	Plan de Comunicación para ONG, 72
Gráfico 22.	Diferencias entre el Presupuesto y el Plan estratégico y financiero integrado,75
Gráfico 23.	Pasos a seguir en el proceso de planificación estratégica y financiera integrada, 76
Gráfico 24.	Grupos de Interés The Nature Conservancy, 88
Gráfico 25.	Estrategia de marketing TNC, 93
Gráfico 26.	Alianzas Estratégicas, 94
Gráfico 27.	Diseño para la Conservación: Bases científicas TNC, 96
Gráfico 28.	Propuesta Grupo de trabajo FCR, 101
Gráfico 29.	Propuesta asignación de responsabilidades, 102

<i>Gráfico 30.</i>	<i>Propuesta Grupos de Interés FCR, 103</i>
<i>Gráfico 31.</i>	<i>Evaluación de Factores internos Fundación Cecilia Rivadeneira, 115</i>
<i>Gráfico 32.</i>	<i>Perfil de Oportunidades y Amenazas Fundación Cecilia Rivadeneira, 121</i>
<i>Gráfico 33.</i>	<i>FODA Fundación Cecilia Rivadeneira, 124</i>
<i>Gráfico 34.</i>	<i>Estimación costos de la implementación de actividades Fundación Cecilia Rivadeneira, 144</i>
<i>Gráfico 35.</i>	<i>Costos estimados de administración Fundación Cecilia Rivadeneira, 145</i>
<i>Gráfico 36.</i>	<i>Proyección Ingresos Fundación Cecilia Rivadeneira, 147</i>
<i>Gráfico 37.</i>	<i>Ingresos y gastos proyectados por área programática, 150</i>

Índice de Anexos

CONTENIDO

<i>Anexo 1.</i>	<i>Entrevistas a empresas privadas, 171</i>
<i>Anexo 2.</i>	<i>Encuesta de satisfacción voluntarios, 185</i>

RESUMEN EJECUTIVO

Esta tesis brinda un modelo claro y de fácil aplicación para la elaboración de un plan estratégico y evaluación integrada de gestión para Organizaciones No Gubernamentales.

Existen muchas teorías de cómo se debe administrar y organizar el tercer sector de la sociedad. Son estrechas las similitudes que tienen las ONG con el manejo y funcionamiento de las empresas privadas. A pesar de que su fin es diferente, sus procesos son parecidos y en muchos aspectos ambos sectores de la sociedad trabajan basados en la misma teoría. Debido a que sus resultados tienen enfoques diferentes, la gestión de las ONG deberá ser lo suficientemente asertiva tomando en cuenta que no existe un ánimo de lucro y que la subsistencia de las actividades y proyectos que realizan, está ligado de manera directa a la solidaridad y apoyo de todos los integrantes de la sociedad (empresas, familias, gobierno, etc.).

De manera global, existen ONG de gran prestigio internacional cuyas actividades han generado cambios conductuales y culturales en beneficio de la sociedad. Uno de ellos es la ONG The Nature Conservancy fundada en Estados Unidos en el año 1951 con el fin de preservar áreas naturales necesarias para la vida en el planeta. Con una gran experiencia, esta organización ha logrado generar propuestas de crecimiento y expansión de manera estrategia y eficiente a fin de alcanzar su misión y por supuesto sus objetivos. El éxito de su trabajo es gracias al uso y aplicación adecuada de la Planificación Estratégica y Financiera

Integrada. Tomando en cuenta las acciones de éxito que la teoría y la práctica sugieren, se revisarán aquellas que son adaptables a nuestra sociedad y se considerará como referencia para su aplicación a la Fundación Cecilia Rivadeneira cuyo trabajo está encaminado a mejorar la salud emocional de los niños con cáncer y sus familias en la ciudad de Quito. Esta fundación se encuentra en una etapa de crecimiento permitiendo la generación de un plan estratégico y una evaluación integrada de gestión de todos los programas que realizan, donde se localizará puntos en los que la fundación debe revisar y enfocar sus esfuerzos para obtener los recursos necesarios y llevar a cabo sus actividades cumpliendo su misión.

CAPITULO I

1. ASPECTOS BÁSICOS INTRODUCTORIOS SOBRE LAS ONG Y LA FUNDACIÓN CECILIA RIVADEIRA

1.1 LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Una organización no gubernamental (también conocida por sus siglas como ONG), es una entidad que basa su ideología de acuerdo a una visión solidaria y altruista cuyo financiamiento para su existencia proviene de sus donantes. Este tipo de organizaciones se encuentra ante tres retos fundamentales: Profesionalismo, transparencia y confianza social. Profesionalismo, para responder a las necesidades de sus usuarios y los crecientes niveles de complejidad que debe adoptar de acuerdo a los cambios constantes en el que vive una sociedad. Transparencia, para mejorar la credibilidad, favoreciendo con ello la posibilidad de nuevas aportaciones. Y confianza, para fortalecer la imagen de la organización y el mantenimiento de su estructura e ideología.

Jurídicamente las ONG adoptan diferentes status, tales como asociación, fundación, corporación, cooperativas, organizaciones comunitarias o populares, organizaciones

no gubernamentales para el desarrollo, organizaciones voluntarias; cuyo objeto social y recursos están destinados a diferentes actividades. De ahí que, al conjunto del sector que integran las ONG se le denomina de diferentes formas, tales como organizaciones de la sociedad civil, sector voluntario, sector no lucrativo, sector solidario, economía social, tercer sector (primer sector: gubernamental; segundo sector: privado) o sector social. A nivel mundial, estas Organizaciones son conocidas comúnmente en el idioma inglés de las siguientes maneras: Non-Profit Organization (NPO), Non-governmental organization (NGO), International non-government organization (INGO), Civil Society Organization (CSO).

1.1.1 Definición de ONG

Las ONG como su nombre lo indica: Organización No Gubernamental, no dependen de gobierno alguno. Se trata de entidades de iniciativa social y fines humanitarios, que son independientes de la administración pública y que no tienen afán de lucro, son de carácter privado, que están organizadas a nivel local, regional o global. La ONU define que:

“Una Organización No Gubernamental es cualquier grupo no lucrativo de ciudadanos voluntarios, que está organizado a nivel local, nacional o internacional. Con tareas orientadas y dirigidas por personas con un interés común. Las ONG realizan una variedad de servicios y funciones humanitarias, llevan problemas de los ciudadanos a los gobiernos, supervisan las políticas y alientan la participación de la comunidad, proveen

de análisis y experiencia, sirven como mecanismos de advertencia temprana y ayudan en la supervisión e implementación de acuerdos internacionales.”¹

1.1.2 Historia de las ONG

El concepto de ONG nace en 1840, cuando se reunió la Convención Mundial Contra la Esclavitud, provocando la movilización internacional para eliminar el comercio de esclavos. Recién en 1945, se reconocieron formalmente las ONG en el Artículo 71 de la Carta de las Naciones Unidas. Así, la primera ONG fue el Movimiento Internacional de la Cruz Roja, que se creó en 1863, después de las muchas víctimas que dejó la Batalla de Solferino entre Francia y Austria.²

También surgieron ONG como Save the Children's Fund (1919), para los niños huérfanos, y Oxford Famine Relief Committee, para luchar contra el hambre luego de la Segunda Guerra Mundial. En ese entonces se contaban unas 200 ONG registradas y para 1990 ya había más de 20,000.³ Hasta el día de hoy su número sigue creciendo y así también su importancia.

¹ BIAGOSCH F. (2004). *Organizaciones No Gubernamentales*. Ad-Hoc. Buenos Aires, 1ra Edición. P. 43-44, 75-76.

² Ibídem, p. 17

³ Respuestas. (2009). [<http://www.misrespuestas.com/que-es-una-ong.html>], **¿Qué es una ONG?**

1.1.3 Campos de acción de las ONG

El radio de acción de las ONG varía desde uno a nivel nacional hasta otro a nivel internacional, cubriendo una gran variedad de temas y ámbitos como son:

- Derechos Humanos, desarrollo económico, desarrollo rural y sostenible, transferencia científica y tecnológica, capacitación artesanal y sindical, desarrollo humano, drogadicción, ecología, agricultura, discapacidad, discriminación racial, igualdad de género, educación, alfabetización, ayuda humanitaria, bienestar e integración social, salud pública, promoción de la paz, migración, fomento de la comunicación, diversidad y promoción cultural, protección de los pueblos indígenas, defensa de los derechos de los consumidores, entre muchas otras. Durante la última década, adquieren primordial importancia aquéllas comprometidas con problemáticas relacionadas a la pobreza y la exclusión social.

1.1.4 Justificación del espacio de actuación de las ONG

A nivel mundial, son muchos los países que poseen grandes complicaciones al momento de aplicar y ejercer la igualdad. Los Estados deben ser reguladores de los mercados y representantes de los intereses sociales a fin de generar políticas que permitan un equilibrio entre comunidad, Estado y empresa privada.

Lastimosamente este escenario ideal no se aplica en muchas sociedades, por ese motivo las ONG funcionan como un sector complementario o alternativo que permite generar el equilibrio necesario que el Estado no pueda proveer y que las empresas privadas no quieren sostener. En resumen las ONG cumplen con la misión y los objetivos sociales que las empresas privadas no asumen por ser poco rentables y atractivos y que el Estado no abarca por las diversas actividades y problemáticas que deben atender con mayor urgencia.

Las ONG no tratan de reemplazar las acciones del Estado o de los organismos internacionales en sus respectivos países, sino de cubrir y ayudar en aquellas áreas en las cuales no existen políticas sociales o económicas, o bien cuando políticas resultan insatisfactorias para algunos grupos de la sociedad o la sociedad en su conjunto.⁴

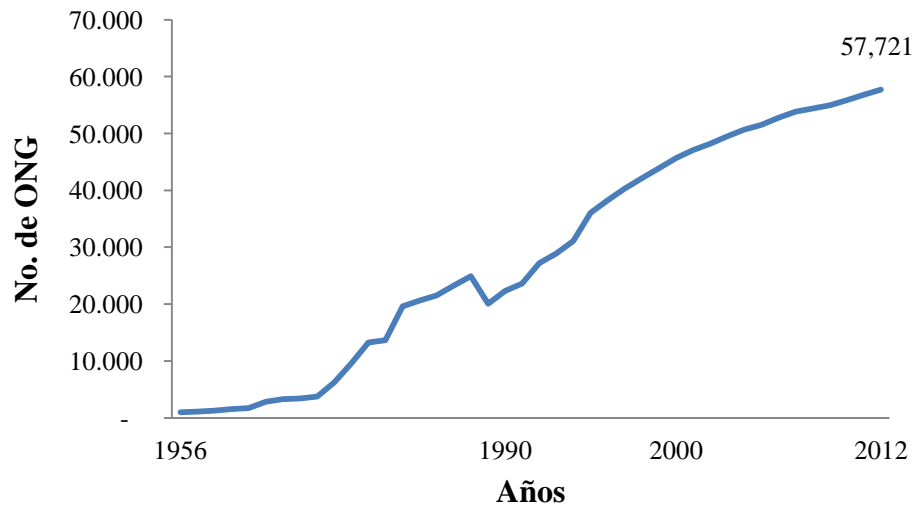
El desafío de estas organizaciones está en concientizar a la sociedad sobre la importancia de generar una participación activa en la búsqueda de soluciones para mejorar la condición de vida en una sociedad. Para lograr esta iniciativa, el Estado necesita apoyar y trabajar junto con las ONG y a su vez establecer acuerdos con las empresas privadas, quienes son el motor para la generación de empleo.

⁴ FERRER M. y otros. (2005), *El rol de las ONG en la reducción de la pobreza en América Latina*. UNESCO, Paris, Francia. p.12

1.1.5 Desarrollo y crecimiento de las ONG en el contexto internacional

Desde sus inicios, las ONG han demostrado que su funcionamiento promueve y acrecienta el desarrollo social en una comunidad. A nivel mundial estas organizaciones han tenido el apoyo y la acogida necesaria para ampliar sus actividades y promulgar su filosofía de cambio, incluso, en algunos casos, su modelo de negocio es muchas veces adaptada a la realidad de las empresas privadas. A pesar de que cada ONG internacional es única y dinámica, unen sus fuerzas y experiencia para extender su servicio a un mayor número de comunidades. ¿Es el crecimiento a gran escala y alcance que han tenido las ONG internacionales (INGO) saludable? Las INGO pueden parecerse a las empresas multinacionales, manejan una sola imagen y una misma filosofía. La trayectoria de las ONG internacionales sugiere que han crecido con buena intención y se han globalizado para tener un mayor impacto donde su desarrollo es controlado. Procuran que cada agencia de los diferentes lugares donde operan, se ajusten a las necesidades particulares de cada localidad, manteniéndolas alineadas a la visión global de la Organización.

Gráfico 1 Número de ONG por años. (1956 – 2012)



Fuente: Union of International Associations (UIA), 2012.

Con más de 40.000 empleados, la visión mundial de las ONG internacionales tiene ingresos que se acercan a los tres billones de dólares.⁵ Las INGO actualmente se encuentran ubicadas en cualquier rincón del mundo, es el ejemplo de la fundación Save the Children, cuyas operaciones están en 120 países. Los alcances de algunas de estas organizaciones incluso no tienen límites, como el caso de la fundación Wikimedia, que a través de su página web mundialmente conocida como Wikipedia “la enciclopedia virtual más grande del mundo” posee una cobertura global.

⁵ International Development Policy. (2012). *Patterns of International Non Governmental Organisation's Growth*. Obtenido de International Development Policy: <http://poldev.revues.org/1175#bibliography>

Tabla 1. ONG internacionales más grandes del año 2012



Organización	Wikimedia	Habitat for Humanity	Save the Children	Médecins Sans Frontières (MSF)
Sector	Educación	Albergue	Niñez	Humanitario
Ingresos Anuales	USD 76.1 M	USD 1.4 B	USD 1.3 B	USD 1.2 B
% crecimiento promedio últimos 5 años	11%	9%	11%	13%
Países	Cobertura Mundial	85	120	70
Fundación	2003 – USA	1976 - USA	1919 –UK	1971 – Francia

Fuente: International Development Policy, 2012

1.1.6 Fortalezas de las ONG

Las Organizaciones sin fines de lucro a pesar de tener un enfoque diferente una de otra, tienen una misión en común: promulgar y generar el cambio, por esta razón sus fortalezas se las puede integrar de la siguiente manera:

Flexibilidad.- Pueden responder sin dilación a necesidades cambiantes, aportando novedosas ideas y nuevas soluciones. Pueden asimismo hacer más con

recursos limitados, y pueden formular y llevar adelante métodos no convencionales.

Empatía y Compromiso.- Su talento humano verdaderamente se encuentra comprometido con el resultado, la visión de la empresa y por supuesto con cada actividad a la que sirven. Por lo mismo, ayudan a instilar la autoestima. Considerando que su objetivo no está puesto en la generación de beneficios económicos, las ONG pueden concentrarse más en las oportunidades de desarrollo económico de las personas por las que trabajan.

Credibilidad y Confianza.- Dado el nivel de compromiso y ayuda que aportan, estas Organizaciones gozan de un alto grado de credibilidad y confianza entre las personas. Al operar a nivel de comunidad poseen mayor acercamiento con sus individuos y familiares, generando una cultura de unión y prosperidad.

Destrezas Especiales.- Aportan a la tarea de mejora y minimización de problemáticas que experimenta una sociedad, utilizando metodologías y actividades generadas por personas profesionales que analizan el origen, la mediación y la solución efectiva para dichos problemas.

Contactos.- Pueden forjar relaciones con otros sectores. A través de sus directivos y voluntarios permite la generación de una red social que comunica e involucra a un mayor número de personas de diferentes profesiones, preparación, ideología, nivel económico y social.

Desarrollo de Liderazgos.- Ayudan a generar nuevos líderes. Gracias al entrenamiento de voluntarios, promueven la capacidad de conducción y dirección o manejo de personas, pero sobre todo, lo que mayormente generan es el desarrollo de la autoestima y el compromiso.

Empleo y Recursos.- Por última instancia estas organizaciones generan fuentes de trabajo. En ocasiones se localizan en comunidades de escasos recursos donde brindan posibilidad de empleo. Adicionalmente, trabajan asistiendo a la gente de otras maneras como por ejemplo: atrayendo recursos externos y compartiendo experiencias

1.1.7 Inconvenientes y limitaciones de las ONG

Existen ciertas limitantes que pueden ocasionar obstáculos para que las ONG tengan un pleno desarrollo y son:

Recursos Limitados.- Uno de los grandes obstáculos que impide la proliferación y cumplimiento de actividades dentro de una organización sin fin de lucro es la falta de recursos monetarios, causando la ruptura o cancelación temporal de acciones planificadas. En muchos de los casos estos retrasos generan complicaciones mayores que a largo plazo impiden el éxito de sus proyectos. Por

esta razón muchas ONG han optado por generar actividades a corto plazo que puedan ser sustentadas y financiadas sin problema.

Fragmentación.- Aunque desde la constitución de una ONG se piensa en las actividades que esta realizará, en ocasiones sus colaboradores pueden desviar su misión por sobreponer tareas operativas o de poco valor para la organización. Por otro lado, la falta de conocimiento en este sector, puede generar una mala administración de los recursos financieros.

Desgaste emocional.- Dependiendo el grado de interacción que tienen los colaboradores/voluntarios frente a problemáticas sociales que deben atender, ellos pueden sufrir desgaste y decaídas emocionales que en ocasiones genera en el individuo el abandono de una actividad, ocasionando que las ONG busquen y capaciten nuevos colaboradores/voluntarios.

1.1.8 Las ONG en el Ecuador

La existencia de una sociedad civil y dinámica es un factor esencial tanto para el desarrollo social y económico como para el fortalecimiento democrático de cualquier nación. Una sociedad civil activa ofrece un espacio insustituible de expresión para los más diversos sectores sociales, lo cual garantiza un diálogo y debate permanente con el gobierno, cuestión que contribuye de manera decisiva a una mayor cohesión social y a la articulación de políticas públicas más conectadas con las principales demandas sociales. Por otra parte, el carácter más permanente de la composición de las organizaciones de la sociedad civil es un factor importante que ayuda a la continuidad de determinadas políticas

esenciales para el país, más allá de los diferentes ciclos de gobierno y el consecuente cambio de las fuerzas políticas a cargo de éste⁶.

En Ecuador, la sociedad civil se ha visto debilitada a causa de malas administraciones, generando desconfianza entre muchos actores de la comunidad, así como el obstáculo para adquirir fondos de ciudadanos particulares y empresas, sin contar el gran número de personas que desistieron de su ayuda como voluntarios.

Los débiles cimientos de las ONG en nuestro país; Gran dependencia de la financiación pública, ausencia de planificación estratégica, planes de comunicación y marketing vinculados a la justificación de subvenciones, ausencia de un modelo de negocio, incapacidad de generar liderazgo e incentivar la creatividad y el talento a través de un buen manejo del recurso humano, ha sido visible por la inestabilidad económica en la que vive el Ecuador.

El presidente Rafael Correa mediante la adaptación de algunas regulaciones destinadas a las ONG, comenzó desde el año 2008 a erradicar las actividades de organizaciones nacionales y extranjeras que no generan soporte a la sociedad retirando acuerdos ministeriales a programas que no aportarán a la visión de la administración pública.

En septiembre del año 2012, el gobierno ecuatoriano revocó el permiso de operación de veinte y seis ONG extranjeras aduciendo que las mismas no

⁶ BANCO MUNDIAL. (2007). *Documento de Desarrollo Social No. 105: El papel de la sociedad civil en el plan de gobierno de Ecuador. Evaluación de Oportunidades y Limitaciones*. Ecuador.

cumplían con los requisitos marcados por el régimen para mantener sus proyectos.⁷ La revocación del permiso se basó en uno de los decretos donde se ordenó a las ONG extranjeras a firmar nuevos convenios con el Estado, de acuerdo a normas que propugnan un mayor control de sus proyectos y su financiación. El presidente Correa en varias ocasiones afirmó en sus conferencias, que algunas ONG “son de extrema derecha”, en su mayoría estadounidenses, y que pretendían “desestabilizar a los Gobiernos progresistas”, razón por la cual no tenía sentido que sigan operando en nuestro país. Consecuencia de esto, ONG de gran prestigio y con gran inversión en temas de salud y educación tuvieron que retirar sus actividades de años de trabajo, ocasionando la desestabilidad en los sectores donde apoyaban.

⁷ eldiarioexterior.com. [<http://www.eldiarioexterior.com/el-gobierno-ecuatoriano-expulso-a-41274.htm>], **El gobierno expulsó a 26 ongs extranjeras.**

Tabla 2. ONG Extranjeras con revocación de permiso de operación

No.	Nombre	Procedencia
1	Fundación Instituto de la salud, Medio Ambiente, Economía y Sociedad	Argentina
2	Fundación para el Desarrollo Integral del Adulto Mayor	Colombia
3	Alternativa de Desarrollo Solidario	España
4	Fundación ETEA para el Desarrollo y la Cooperación	España
5	Alianza para la Educación en Salud Rural	Estados Unidos
6	ALISEI	Italia
7	Asociación Italiana Sjam (Sao Jose Amici Nel Mondo)	Italia
8	Ministerio Evangélico El Sembrador	Puerto Rico
9	Cooperación Internacional para el Desarrollo	Reino Unido
10	Flower Label Program	Alemania
11	IBIS Dinamarca	Dinamarca
12	Action International Ministries	Estados Unidos
13	Smaritan's Purse	Estados Unidos
14	World Council of Credit Unions	Estados Unidos
15	Instituto Internacional de Reconstrucción Rural	Filipinas
16	Movimiento Laicos América Latina	Italia
17	Generation Acts Club	Singapur
18	Comité Andino de Servicios	Estados Unidos
19	Comité de Socorro Mundial de la Iglesia Cristiana Reformada (Christian Reformed Worl Relief Comitee)	Estados Unidos
20	Instituto Católico de Relaciones Internacionales	Reino Unido
21	Movimiento por la paz, el desarme y la libertad	España
22	Oxfam Solidaridad	Bélgica
23	Red Manglar Internacional	Estados Unidos
24	Terra Nuova	Italia
25	The People to People Foundation Proyect Hope	Estados Unidos
26	Private Agencies Collaboration Together Inc. PACT	Estados Unidos

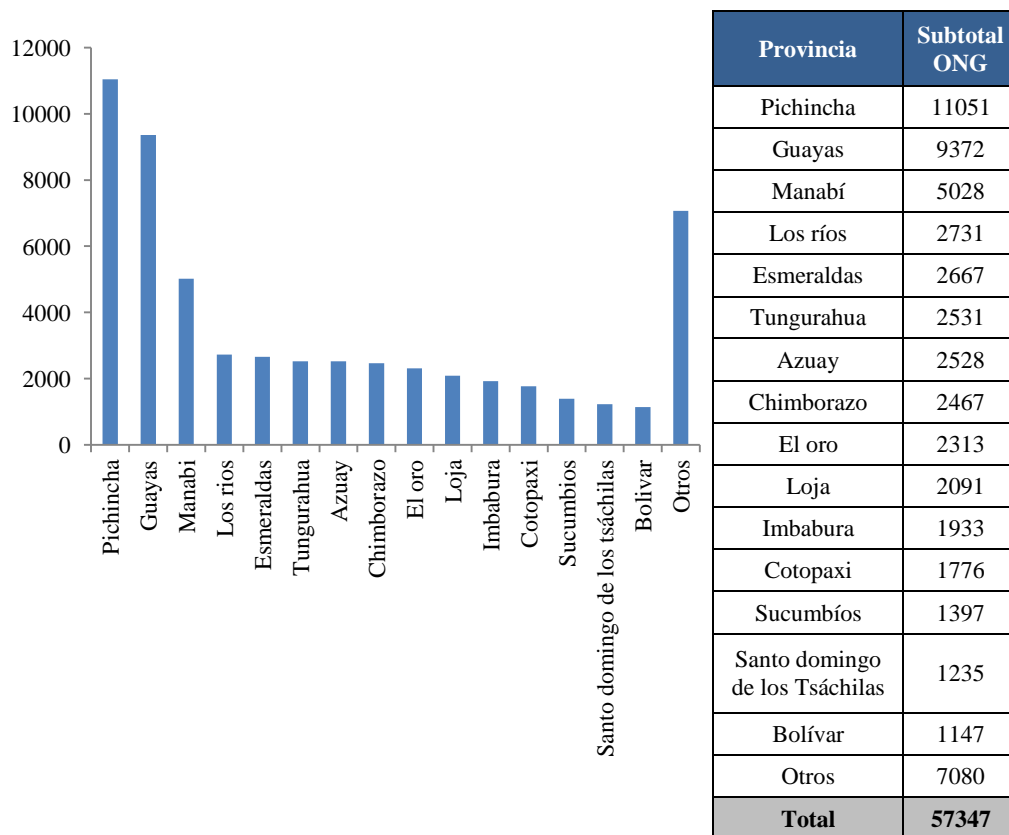
Fuente: Diario La República online Septiembre, 2012

(<http://www.larepublica.ec/blog/politica/2012/09/05/gobierno-revoca-permiso-de-operacion-a-26-ong-extranjeras/>).

Actualmente tanto ONG nacionales como extranjeras, han debido acatarse a los nuevos mandatos para continuar trabajando en programas de gran inversión intelectual y financiera. Al momento, constituir una fundación es un trabajo más difícil comparado con 5 años atrás cuando el seguimiento y control de estas organizaciones por parte del gobierno era muy pobre o casi nula.

Las principales fortalezas que poseen las ONG en el país son el apoyo y/o reconocimiento económico para llevar a cabo proyectos revisados y aprobados por el estado. Por otro lado está la transparencia y total exposición pública de las actividades que realizan estas organizaciones, permitiendo buscar sinergias y aprovechamiento de recursos con otras ONG. Según el RUOSC (Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil) en el país actualmente operan un total de 57.347 ONG de las cuales de acuerdo al Seteci (Secretaría Técnica de Cooperación Internacional) 145 de ellas son internacionales y legalmente constituidas.

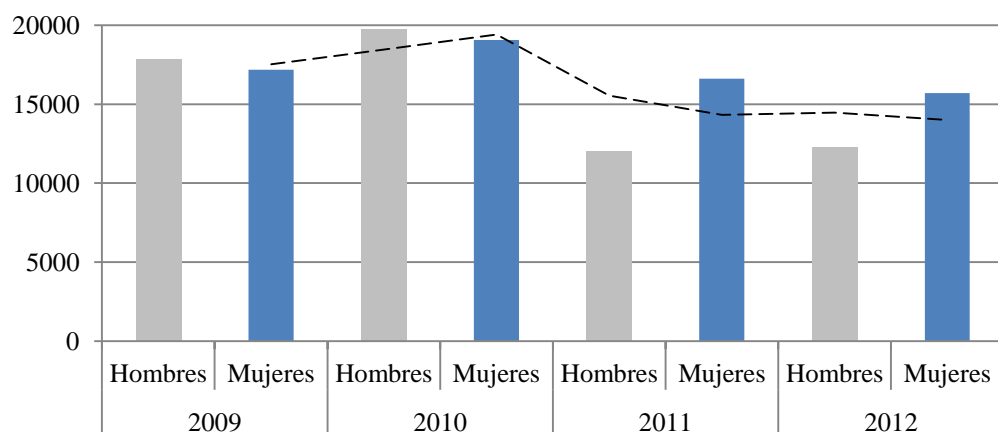
Gráfico 2. Organizaciones existentes en el Ecuador por provincia al año 2012



Fuente: Sociedad Civil.gov.ec 2013,
(<http://www.sociedadcivil.gob.ec/organizacioncivil/web/reports/general.html>) **Organizaciones Existentes en el Ecuador.**

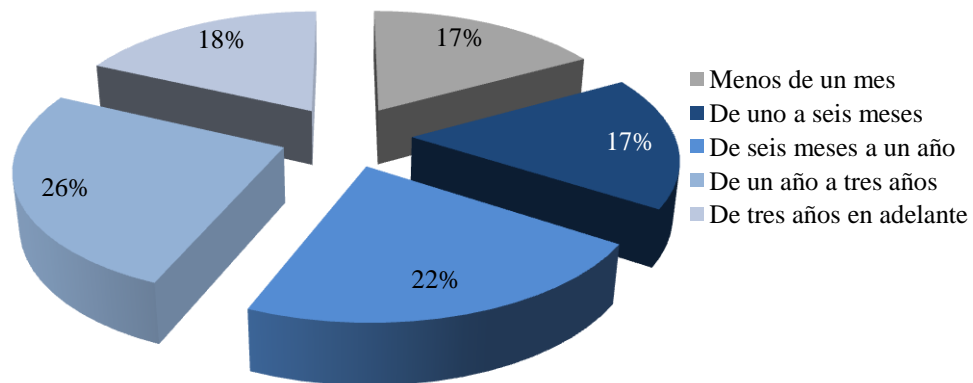
El desgaste en los últimos años de la fiabilidad de la sociedad civil, ha hecho de muchos seguidores y voluntarios un tema de escepticismo, esto debido a fraudes en cuanto a la destinación de fondos y donaciones. El trabajo de las ONG actualmente es muy grande, ya que deben cuidar y mejorar la percepción que tienen los ciudadanos respecto a ellas, lastimosamente son las ONG extranjeras y de reconocimiento internacional las que tienen más aceptación y credibilidad de acción que ONG nacionales.

Gráfico 3. Tendencia crecimiento No. Voluntarios en Ecuador 2012



Fuente: Sociedad Civil.gov.ec 2013,
(<http://www.sociedadcivil.gob.ec/organizacioncivil/web/reports/general.html>).
No. De voluntario por género en las Organizaciones a nivel nacional.

Grafico 4. Tiempo promedio de permanencia de voluntarias y voluntarios en ONG a nivel nacional al año 2012



Fuente: Sociedad Civil.gov.ec 2012,
(<http://www.sociedadcivil.gob.ec/organizacioncivil/web/reports/general.html>).
Tiempo de permanencia de voluntarios en ONG.

1.2 FUNDACIÓN CECILIA RIVADENEIRA

La Fundación Cecilia Rivadeneira es una organización sin fines de lucro. La idea de su creación surgió en el año 2004 luego de que Wilson Merino Rivadeneira hijo de Cecilia Rivadeneira, acompañara a su madre en la dura batalla del cáncer. Tras experimentar y observar la deplorable infraestructura y atención que recibían en ese entonces muchas personas de escasos recursos, específicamente pacientes niños con cáncer, sintió el deber de ayudar y mejorar esta situación

La enfermedad, cualquiera sea su tipología, conlleva a varios problemas, no solo clínicos, sino también económicos, psicológicos y espirituales, que deben afrontar tanto el paciente como familiares. Los problemas se agravan cuando los pacientes son niños: ya que se ataca su esperanza e inocencia. Por estas razones, y considerando la

imperante necesidad de ser parte activa en la solución de los problemas sociales en el Ecuador, se creó la Fundación Cecilia Rivadeneira, con el propósito de ser una esperanza de vida que busca como fin máximo dibujar una perdurable sonrisa en aquellos niños a quienes el destino les ha trazado un panorama adverso. Hoy en día la fundación es una familia de cientos de personas que han aportado sus sueños y motivaciones en la búsqueda de una sociedad más solidaria y alegre. El objetivo principal de la Fundación, es ayudar a los niños con cáncer a vivir esta experiencia con optimismo y alegría, colaborando en su educación y estado anímico tanto del paciente como el de su familia.

1.2.1 Misión y Visión

Su misión es: “Mejorar y potenciar la salud emocional de los niños y sus familias por medio del programa de acompañamiento psicosocial con actividades lúdico-pedagógicas y la terapia de la risa, incentivando además la participación solidaria y responsabilidad social de la comunidad”.⁸

Su visión es: “Ser la mayor organización de apoyo psicológico, lúdico pedagógico y económico para los niños hospitalizados y sus familias con el soporte activo de nuestro grupo de voluntariado en el Ecuador”.⁹

⁸ Fundación Cecilia Rivadeneira

⁹ *Ibíd.*

1.2.2 Valores Corporativos

Al momento la Fundación Cecilia Rivadeneira considera como valor corporativo el siguiente emblema:

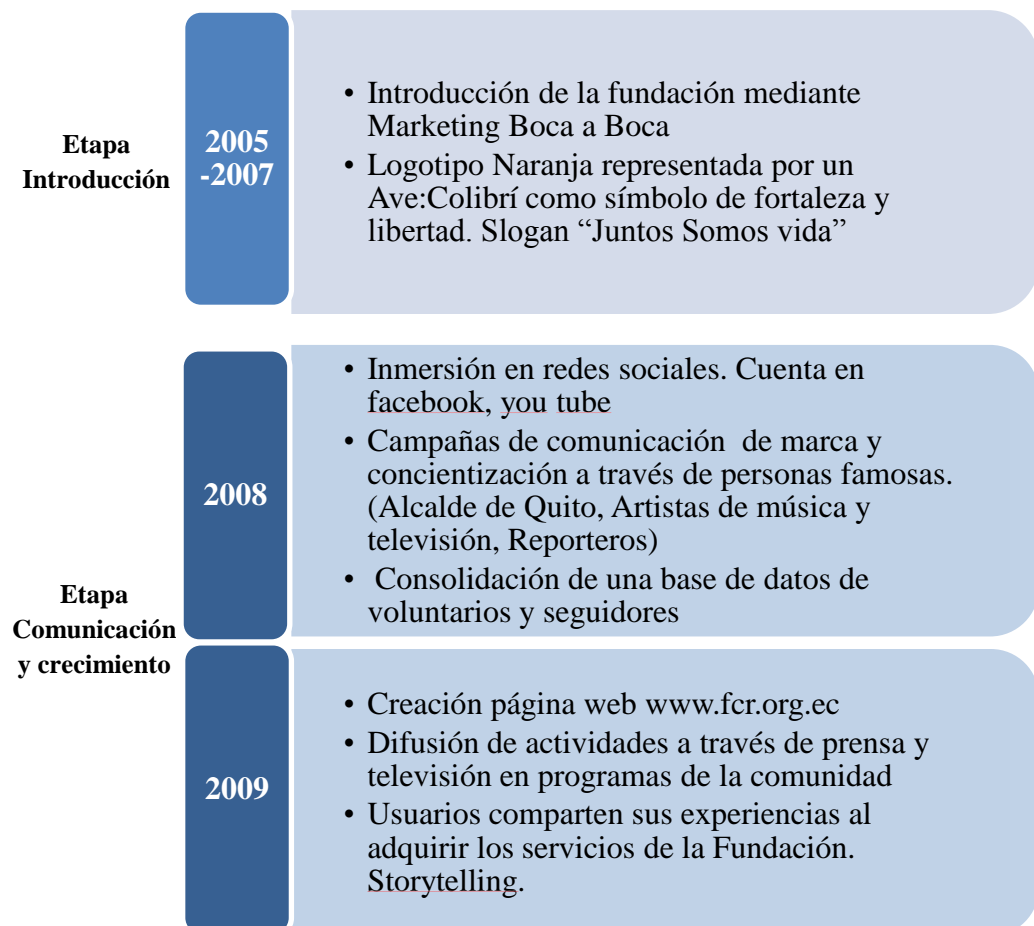
“Creemos en la magia, creemos en los sueños, creemos en la risa, creemos que JUNTOS SOMOS VIDA. Creemos en las personas transparentes y de manos limpias, creemos en el poder del pensamiento positivo, creemos en la calidad de vida para los niños con cáncer y sus familias con optimismo, creemos que la risa es la mejor medicina”.

1.2.3 Aplicación de Marketing

En pocos años, FCR ha tomado conciencia de que su imagen y exposición social deben ser desarrolladas de la mejor manera si su fin es transmitir objetivamente su misión. Su principal objetivo es fidelizar a sus seguidores/voluntarios, atraer nuevos donantes cumpliendo sus expectativas y satisfaciendo las necesidades de sus pacientes, los niños con cáncer. Como fundación están guiando sus esfuerzos a fortalecer cada uno de estos puntos críticos para su subsistencia. Gran parte del marketing que utilizan actualmente es el relacional, donde basan su principio en

crear una comunidad de amigos que apoyen y adquieran compromiso con la fundación para comunicar a través de ellos sus ideales. Esto ha sido factible gracias a redes sociales como: facebook, you tube y twitter. En sus primeros años de trabajo, la fundación se ubicaba en una etapa de introducción donde direccionaron su trabajo a fortalecer sus proyectos y programas, dándoles una estructura sólida que fuera lo suficientemente dinámica para ser ejecutada en el tiempo.

Grafico 5. Reseña histórica de la aplicación de Marketing en FCR



Etapas
Desarrollo

2010

- Renovación de imagen. Nuevo logotipo, mismo mensaje. Nuevo Slogan “Por la sonrisa de los niños con cáncer”.
- Desarrollo de material gráfico para impresos (Roll ups, banners, afiches, carpetas, calendarios) de actividades que realiza la fundación.
- Alianza con instituto Gesundheit para realizar taller de clowning con Patch Adams
- Comercialización de lápices y libretas a base de productos ecológicos.
- Prensa y Televisión por primera vez buscan entrevistas con directores de la fundación para realizar notas de sus actividades.
- Total voluntarios: 120 personas.

2011

- Convenio con la Universidad de las Américas (UDLA). Soporte económico e instalaciones para montar oficina.
- Alianza con Fundación Real Madrid de España para nuevo programa “Escuela Socio Deportiva” – Grandes personajes del fútbol español visitan la fundación. Presencia de prensa

Etapas
Estratégica

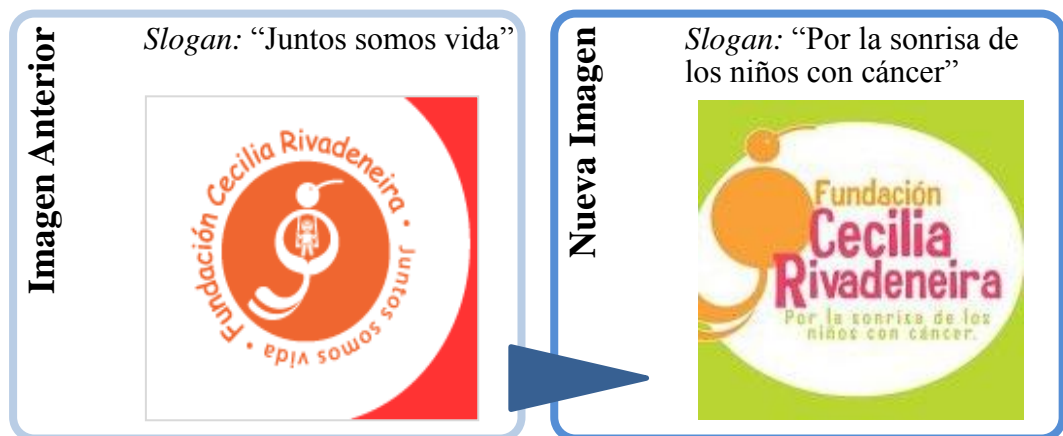
2012

- Manejo de cuenta en Twitter para interactuar con voluntarios y seguidores
- Best Practice. Directivos visitan The Cancer Children Foundation y The National Volunteer & Philanthropy Center en Singapur
- Campañas mediante videos corporativos para difusión de actividades – you tube
- Mejor uso de la estrategia Story Telling para concientización y sensibilización en las personas.
- Total voluntarios : 200 personas.

Fuente: Elaboración Propia, basado en reseña histórica FCR.

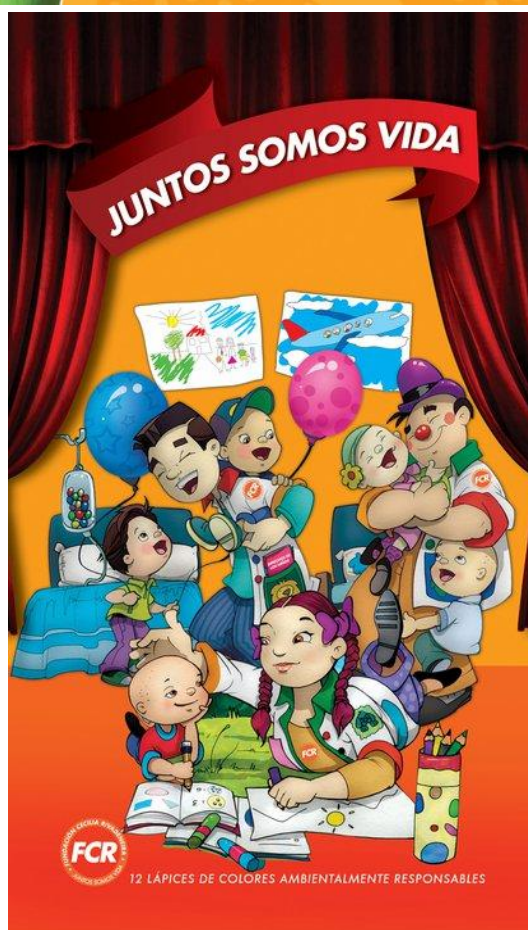
La fundación cada año destina un proyecto en base a sus necesidades más importantes para poder trabajarlo en ese período. El cambio de imagen fue un acierto que atrajo a un mayor número de seguidores, a pesar que su nuevo slogan no tuvo el impacto buscado, a la fecha decidieron mantener su primer lema “juntos somos vida”.

Grafico 6. Cambio imagen FCR



Fuente: Fundación Cecilia Rivadeneira

Gráfico 7. Publicidad venta varios artículos FCR



Fuente: Fundación Cecilia Rivadeneira

1.2.4 Situación Actual

FCR cuenta con un gran grupo de apoyo y colaboradores que hacen posible que todas las actividades y metas se cumplan, la fundación se ha ido manteniendo bajo la estructura bautizada como “la cultura del regalo”, donde ser autosustentables es la columna vertebral. Los voluntarios colaboran con sus habilidades, sus conocimientos, su trabajo y, a cambio, reciben una experiencia única y trascendental en sus vidas, adicionalmente de capacitación, conferencias y otros beneficios que brinda la fundación.

Los escasos recursos financieros, a pesar de que sustentan el corto plazo, no son perdurables en el tiempo, lo que fragilita la realización de proyectos a largo plazo. Pensar en el sustento de hoy y en la vulnerabilidad del mañana, es algo de lo que FCR tiene conciencia, por esta razón se encuentran en la búsqueda de diferentes alternativas de financiamiento, como la comercialización de artículos infantiles en puntos de venta de gran concurrencia, apoyo internacional, alianzas estratégicas (actualmente es la única fundación del Ecuador que tiene alianza con la fundación del equipo de fútbol “Real Madrid”). Su presencia se ha hecho muy participativa en las familias ecuatorianas. Las actividades que realizan han tenido el desarrollo y seguimiento necesario para que muchos de los beneficiarios acudan y recomienden la fundación.

Hoy en día se encuentran en una etapa de transición donde aspectos tales como: publicidad, comunicación, voluntarios, servicios, financiamiento, entre otros,

están siendo revisados para determinar su impacto y buen aprovechamiento de recursos.

Tamaño de la fundación: Pequeña.

Número de Voluntarios que han pasado por la fundación hasta el año 2012:
8,000 personas

Número de Voluntarios activos al 2012: 200 personas

Tiempo promedio de permanencia de voluntarios: 12 meses

Número de integrantes fijos en la fundación: 10 personas

Número de niños y familias que ayudan al 2012: 70 niños.

Estrategia: Formar una comunidad de voluntarios comprometidos con la fundación y lograr a través de su contribución solidaria, ser una organización autosustentable que tenga como fin principal ayudar a los niños con cáncer y sus familias.

Ingreso Anual 2012: \$31,958.31 USD

Gasto Anual 2012: \$29,401 USD (Gastos administrativos y operativos)

Compañías Auspiciantes: Las compañías que han apoyado y apoyan a la fundación, generalmente lo hacen en actividades puntuales y con recursos profesionales o materiales, muy pocos lo hacen o lo han hecho con recursos económicos. Entre este grupo se encuentra: Universidad de las Américas (UDLA), Marathon Sports, Vulcano Park, Market, Universidad San Francisco de Quito (USFQ), Universidad Tecnológica Equinoccial (UTE) entre otros.

1.2.5 Organigrama

Gráfico 8. Organigrama FCR



Fuente: Fundación Cecilia Rivadeneira

El organigrama que maneja actualmente la Fundación Cecilia Rivadeneira es clásico y responde a un modelo de organización estructurada de forma jerárquica. Actualmente cuenta con la participación fija de 10 personas que conforman la estructura organizacional de la fundación, adicionalmente cuenta con el apoyo activo de más de 150 voluntarios que se dividen dependiendo la necesidad de cada programa.

Las funciones generales que desempeña cada departamento son las siguientes:

Junta Directiva (5 Integrantes).- Aprueban y desaprueban cualquier plan o actividad propuesta por su Dirección General, buscan nuevas alianzas

estratégicas para su financiamiento y proyectos futuros para cumplir con su misión.

Dirección General (1 Integrante).- Cumple los acuerdos de la Junta Directiva, vigila el cumplimiento de los programas y brinda soporte en la exposición pública para comunicar las actividades de la fundación, formula el proyecto del programa general.

Dpto. Coordinación Programa de Formación Continua (1 Integrante).- Genera programas y/o actividades para la integración, involucramiento y compromiso por parte de los voluntarios. Asegura que todos los voluntarios tengan los conocimientos y herramientas necesarias para poder desarrollar las actividades propuestas. Propone y desarrolla talleres de capacitación para estimular el desarrollo profesional de los voluntarios.

Dpto. Coordinación Programa de Voluntariado (1 Integrante).- Encargado de la inclusión y asignación de las actividades que desarrollarán los voluntarios en la fundación. Provee a los voluntarios del cronograma y material necesario para cada actividad. Brinda seguimiento y control de la participación y asistencia de los voluntarios para la asignación adecuada de actividades de acuerdo a las aptitudes de cada uno. Asegura el cumplimiento de cada actividad programada.

Dpto. Administración (1 Integrante).- Encargado de formular el programa de financiamiento. Negociaciones con proveedores y algunos donantes. Dirige las

labores administrativas de la fundación. Aseguran la rentabilidad de cada proyecto y su viabilidad.

Dpto. Coordinación de Investigación (1 Integrante).- Encargado de la realización y tabulación de encuestas basado en el programa “Háblame de ti”. Genera el resultado de la información más sensible y útil para la ejecución y desarrollo de las actividades planteadas. Asegura un marco referencial de la situación actual de los niños con cáncer y su medio (familia, hospital, educación, etc.)

1.2.6 Programas

FCR en sus nueve años de trayectoria ha observado que los problemas que enfrentan los niños con cáncer, no solo afecta a un individuo, sino a todos sus familiares, más aún cuando la situación económica no es favorable para solventar a todos sus integrantes. Por ese motivo la fundación presenta las siguientes actividades y/o servicios:

- **Palabras que acompañan:** programa orientado a motivar la lectura y la escritura en los niños/as hospitalizados.
- **Háblame de ti:** programa que tiene como objetivo profundizar el conocimiento sobre la situación del niño/a hospitalizado y su familia. A

través del uso de una encuesta, se establece un diálogo abierto con los padres de familia a fin de conocer la realidad socioeconómica de la familia o apoderados del niño/a, así como también conocer otras necesidades que tiene la familia. A través de la encuesta también es posible conocer los sueños del niño/a como también sus gustos y preferencias.

- **Juega conmigo:** programa que a través de la lúdica, busca fortalecer la autoconfianza y el autoestima del niño/a hospitalizado, crear actitudes proactivas y disminuir actitudes reactivas, así como también elevar los niveles de esperanza en la curación y disminuir el nivel de tensión en el niño/a que va a ser sometido a tratamientos dolorosos.
- **Fuga de Ángeles.-** programa que tiene como objetivo ofrecer al niño/a un espacio de diversión y entretenimiento fuera del hospital. Durante este tiempo el niño puede interactuar con otros niños, compartir, jugar, divertirse y distraerse. Cuenta con el acompañamiento de voluntarios, previa autorización médica.
- **Cumpliendo Sueños:** es un área de trabajo que permite ayudar a los niños que se encuentran en su etapa terminal, cumpliéndoles su mayor sueño antes de fallecer.
- **Doctores Sonrisas:** también conocidos como los “clowns hospitalarios”, son personas preparadas y capacitadas en clowning, higiene hospitalaria y sobre todo en enfermedades pediátricas, ellos a través de la terapia de la risa,

captan la atención y explotan el humor y la alegría de los niños. El doctor sonrisas es consciente de la edad del niño con el que juega y tiene en cuenta su estado físico y emocional, así como el de sus padres.

- **Socio deportivo.-** programa basado en actividades deportivas principalmente Futbol, para los hermanos de los niños con cáncer.

1.2.7 Estado de Resultados Fundación Cecilia Rivadeneira

La principal fuente de ingresos actual de la fundación proviene de donaciones de socios colaboradores de la fundación, de la venta de sus productos a través de los canales de distribución Megamaxi, Fybeca y Funkyfish y de las donaciones para el programa socio deportivo, bajo el amparo de la fundación del Real Madrid y de la Universidad de la Américas. Los egresos más fuertes corresponden a los gastos administrativos. En el año 2012 se lograron realizar todas actividades de mayor prioridad que se habían planificado para este período.

Tabla 3. Estado de Resultados FCR del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2012

Cuenta	Saldo Final
Ingresos	31,958.31
Ingresos Operacionales	31,958.31
Donaciones	1,360.00
Socios Benefactores	1,360.00
Escuela Socio Deportiva	21,000.00
Escuela Socio Deportiva	21,000.00

Gestión Voluntarios Corporativos	4,650.00
Gestión de Voluntarios	4,650.00
Venta Productos Diversos	4,948.31
Venta Burbujeros	316.71
Venta Títeres Dedo	660.13
Venta Lápices de colores	1,694.12
Ventas set de Estudio	1,791.12
Venta Globos con inflador	486.23
Egresos	29,401.00
Costos	2,541.91
Costos Productos	2,541.91
Costos Burbujeros	345.57
Costos Títeres dedo	460.87
Costos Set de estudio	621.59
Costos Lápices de colores	550.96
Costos globos con inflador	165.42
Costos bodegaje productos	352.50
Costos Transporte productos	45.00
Gastos	26,859.09
Gastos Administrativos	24,667.04
Capacitaciones	557.73
Movilización	91.82
Coordinación Contable	800.00
Dirección Ejecutiva	6,888.89
Coordinar Artístico	2,189.00
Coordinar de Marketing	1,092.00
Coordinador Operativo	12,120.00
Uniformes	927.60
Gastos Generales	1,995.72
Servicios Básicos	38.82
Suministros de Oficina	276.72
Intereses y Multas	238.81
Atenciones Sociales	231.25
Encomiendas	3.45
Promoción y Publicidad	684.00
Gasto Amortizaciones	522.67
Gastos Financieros	196.33
Gastos Bancarios	196.33
UTILIDAD DEL EJERCICIO	2,557.31

Fuente: Fundación Cecilia Rivadeneira

CAPITULO II

2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADO Y EVALUACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN

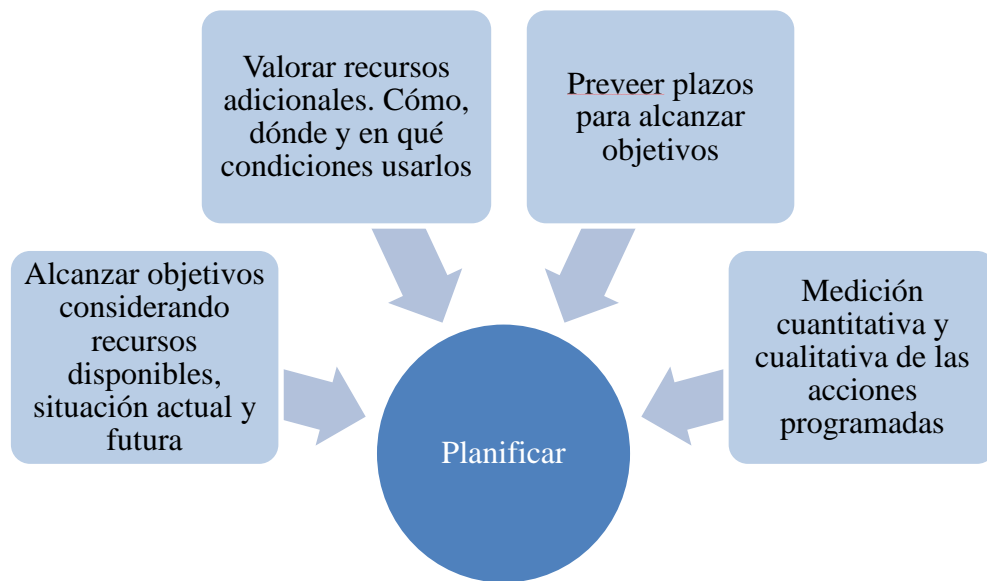
2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Las Organizaciones sin fines de lucro en países en desarrollo necesitan generar una estructura sólida al momento de realizar su planificación, siendo su objetivo principal el minimizar los obstáculos para financiar sus actividades. A medida que una organización crece y se involucra en un mayor número de actividades, ésta corre el riesgo de concentrar sus esfuerzos en los retos diarios del manejo de las operaciones, perdiendo de vista sus objetivos a largo plazo. La planificación puede definirse como: “La actividad racional que tiene por objetivo decidir sobre la asignación de recursos escasos en el logro de objetivos múltiples, a través de medios adecuados para su obtención” (ESPINOZA, 1989:39).

De acuerdo a la autora Andrea Zerilli¹⁰, planificar involucra muchos detalles y se los puede resumir en el siguiente gráfico:

¹⁰ ZERILLI, ANDREA (1992): “*Fundamentos de organización y dirección general*”. Deusto, Bilbao.

Gráfico 9. Consideraciones al momento de planificar



Fuente: Adaptación Andrea Zerilli.

Es decir “La planificación es un medio para mirar el futuro y decidir qué hará la organización en el futuro” (Lidon, 1999)

En muchas ocasiones se afirma que los sistemas clásicos de dirección y gestión se muestran ineficientes en el intento de adaptación a un entorno cada vez más hostil y competitivo en el sector no lucrativo. Para resolver esta necesidad aparece la planificación estratégica. Un plan estratégico define claramente el propósito de una organización, establece metas y objetivos realistas consistentes con su misión y establece el marco de tiempo de la capacidad de implementación de la organización. El enfoque del plan es hacia el futuro, y su preocupación fundamental es la adaptación a los cambios constantes del ambiente. Cuando más frecuentes sean los cambios del ambiente, más frecuentes debe ser la revisión del proceso de planificación, se puede decir que: “la planificación estratégica es el mecanismo por el cual la organización

clarifica sus objetivos y establece la prioridad de las acciones que se necesitan para lograrlos”¹¹.

Una organización sin fines de lucro es responsable ante la sociedad de sus acciones. Si la organización no alcanza el avance y los cambios propuestos en su plan estratégico, esta no tiene razón para existir. El plan estratégico es la única herramienta que permite a la sociedad medir resultados de la organización. Por esta razón en base a lo que indica MacLeod en su publicación sobre la Planificación Estratégica para ONG, es extremadamente importante que una organización implemente el 70% de lo que propone el plan estratégico; de otra manera, habrá roto su compromiso con la sociedad.

El plan estratégico no tiene un marco de tiempo exacto, pero la mayoría de las organizaciones tienden a utilizar períodos de tres a cinco años, los cuales son divididos en períodos de 12 meses. Si el ambiente externo es demasiado volátil y está sujeto a constantes cambios, entonces el marco de tiempo de la planificación estratégica debe ser más corto. Las siguientes son definiciones de los períodos de tiempo que asumen condiciones estables relativas según MacLeod:

- Corto Plazo.- Un año o menos. Este período de tiempo es estándar para planes anuales o de operaciones.
- Mediano Plazo.- De tres a cinco años. Es usado para proyectar tendencias y resultados esperados.

¹¹MacLeod (2001). *Planificación Estratégica para organizaciones no gubernamentales*. Virginia: The Nature Conservancy.

- **Largo Plazo.-** Diez años o más. Este período de tiempo asume un ambiente externo relativamente estable, reflejando una situación frecuente encontrada en planes estratégicos del pasado.

2.1.1 Importancia y Beneficios del Plan Estratégico

El plan estratégico es importante porque permite analizar con mayor énfasis el contexto de la ONG, su evolución pasada y futura así como solidificar las estrategias que permitirán a la organización diferenciarse del resto de ONG, logrando posicionarse con éxito en el entorno convenido, adaptándose permanentemente a sus cambios y exigencias. La elaboración e implementación de un Plan Estratégico puede aportar a la ONG algunos beneficios significativos, como son:

I. Proporcionar una visión estratégica a la hora de actuar, porque se produce:

- La recogida sistemática de información interna y externa.
- Una atención al aprendizaje de la organización.
- Una serie de aclaraciones sobre la dirección futura de la organización.
- El establecimiento de las prioridades para la acción

II. Mejorar el proceso de toma de decisiones, ayudando a:

- Formular y comunicar las intenciones estratégicas.

- Desarrollar una base coherente para la toma de decisiones y coordinar las decisiones a través de los distintos niveles de la organización.

III. Beneficiar a las personas de la organización

- Los encargados de la toma de decisiones pueden definir claramente sus papeles y darse cuenta de sus responsabilidades.
- Las personas que trabajan en la organización tienen claro su papel para que cada actividad sea realizada efectivamente.

2.1.2 ¿Qué no es la Planificación Estratégica?

En ocasiones se le brindan atributos a la planificación estratégica que no corresponde a su marco de acción. Entre las confusiones más comunes existen las siguientes:

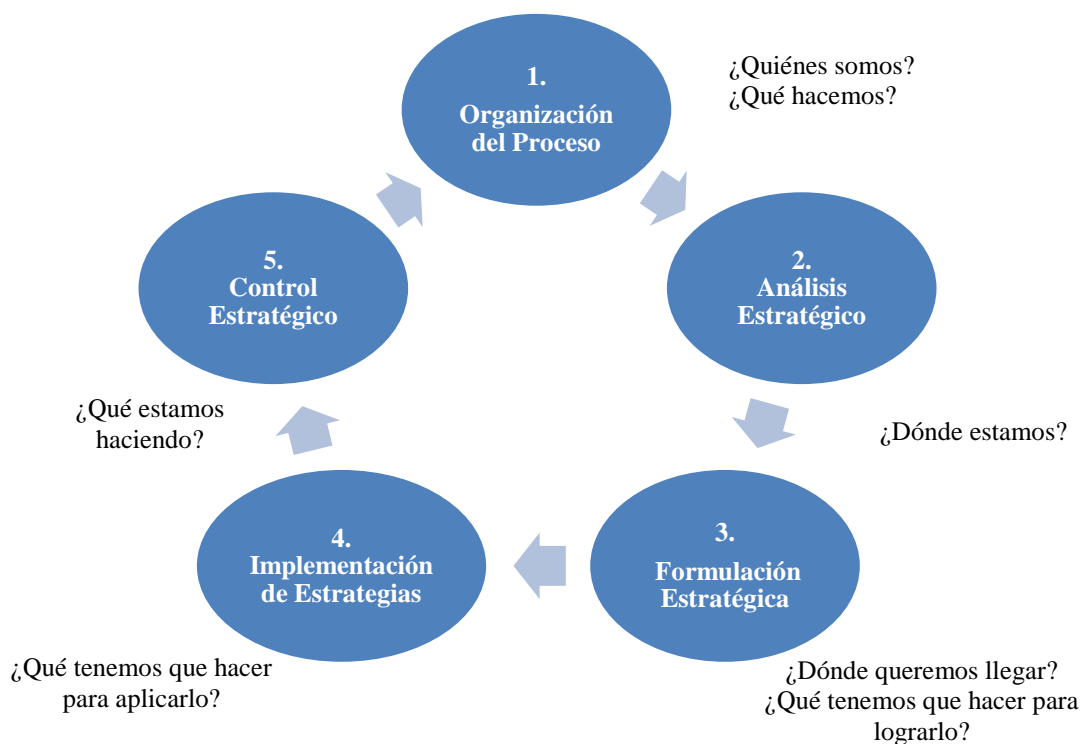
- a) **La panacea que resuelve todos los problemas.-** Simplemente proporciona una serie de conceptos, procedimientos y herramientas, a los responsables de la toma de decisiones.
- b) **Un sustituto del liderazgo.-** Los responsables deben comprometerse en el proceso de planificación, o de lo contrario, los intentos de utilizarlo no habrá logrado su cometido.
- c) **La creación de una estrategia para la organización.-** La Planificación Estratégica resultará en el establecimiento de una serie de intenciones, pero

lo que en la práctica se realice será una combinación de esas intenciones y de lo que vaya apareciendo en el camino.

2.2 PROCESO DE ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA ONG

Una buena y efectiva planificación estratégica requiere el involucramiento de todos los miembros de la organización. Los pasos para la elaboración de un plan basado en los principios propuestos por José Sainz y Pablo Navajo pueden resumirse de la siguiente manera:

Gráfico 10. Proceso General para la elaboración de un plan Estratégico



Fuente: Elaboración Propia basado en los autores J. Sainz y P. Navajo

2.2.1 Organización del Proceso

Es una de las etapas fundamentales de la planificación estratégica donde se busca amparar la toma de decisiones. Aunque parezca sencillo y lógico, la organización debe tomar formalmente la decisión de iniciar un proceso de planificación, el mismo que requiere que la ONG le dedique recursos y tiempo. La decisión de iniciar un proceso de planificación debe ser tomada por el consejo de dirección y debe contemplar lo siguiente:

- El **alcance de la planificación**: ¿Es un plan que afectará a toda la organización, a una unidad, a un área, a una zona geográfica?
- La **duración del plan**: ¿el tiempo establecido es realmente alcanzable?
- La **participación**: no deben quedar dudas sobre quién debe participar a lo largo del proceso.
- Las **fases** de las que constará el proceso: tareas a desarrollar, actividades, plazos, etc.

El plan no deberá ser visto como algo innecesario o un consumo de tiempo infructífero. En este punto se trata de conocer en qué tipo de organización se encuentra. Según Bueno¹², algunas de las variables que se deben conocer son:

- Antigüedad de la organización
- Tamaño

¹² CAMPOS B. (1996). *Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos*. Madrid: Pirámide.

- Campo de actividad
- Forma de dirección
- Ámbito geográfico

Estos factores definirán el marco genérico en el que se desenvuelve la organización y que ayudará a contextualizar su situación. Debe analizarse el marco institucional, que puede definirse como lo que debe o debería hacerse bajo las políticas de la organización, así como bajo las leyes y regulaciones estatales. Suelen suponer un análisis de los estatutos, reglamentos, mandatos y legislación que pueda afectar a la organización, y que pueda dar información sobre el marco global en el que se mueve.

2.2.2 Análisis Estratégico

El análisis estratégico es el proceso para descubrir el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización, así como el conjunto de fuerzas y debilidades que la misma muestra en relación a los factores competitivos que definen su campo de actividad, de forma que permita a la dirección un diagnóstico y evaluación de su posición competitiva.¹³

¹³ Cfr. P., MacLeod (2001). p. 46

En el análisis estratégico se revisará tanto la organización como su entorno, mismo que estará dimensionado al tamaño y recursos de la ONG. Los objetivos de este análisis son:

- Disponer de información fiable para construir el plan estratégico.
- Ayudar a identificar y analizar las tendencias de mayor impacto en el entorno de la organización.
- Crear un espacio para tratar los aspectos institucionales con mecanismos participativos, y fomentar la creatividad de los miembros de la ONG.
- Establecer una cultura de la sistematización y evaluación.

Los pasos que se pueden dar en el análisis estratégico son:

- Análisis de los grupos de interés
- Análisis de los valores
- Análisis interno y externo de la organización

2.2.2.1 Análisis de los grupos de interés

Los grupos de interés o más conocidos como stakeholders, es un término utilizado por primera vez por el inglés E. Freeman en su obra de 1984 “Strategic Management: A stakeholder Approach”, refiriéndose a quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa; Según

Freeman estos grupos deben ser considerados como un elemento esencial en la planificación estratégica.

Para una ONG, las personas beneficiarias, personal remunerado, asociaciones, voluntarios, donantes, colaboradores, políticos, directivos, competidores, socios, financiadores y administraciones públicas, entre otros, pueden ser grupos de interés.

La importancia de cada grupo de interés que condicionarán las decisiones que la ONG tome, se las puede agrupar en base a tres factores:

- *El poder o capacidad de influencia.-* grado en que los grupos son capaces de persuadir, inducir o ejercer una presión coercitiva sobre la ONG, para que emprendan determinadas acciones para el logro de sus objetivos.
- *La legitimidad.-* depende de la percepción de que los objetivos de un grupo de interés son deseables o aceptados por la ONG, ajustándose a las normas, sus valores o creencias.
- *La urgencia o interés.-* grado en que los grupos quieren influir con sus expectativas en la elección de las estrategias de la organización para conseguir sus objetivos. (James, Edward, & Daniel, 2006)¹⁴

Debido a la creciente influencia que ejercen actualmente los grupos de interés, al controlar recursos críticos para las ONG, es de interés para ésta, identificar las estrategias más adecuadas a adoptar con cada uno de ellos para aproximarse a sus expectativas. De este modo, se busca encontrar el equilibrio necesario para que la ONG tenga una actitud

¹⁴ JAMES A. F. y otros (1996). Administración. México: Pearson. 6ta. edición.

adecuada a cada stakeholder y que además tenga coherencia con el propósito de la organización.

A continuación se muestran las diferentes fuentes de poder, tanto de los stakeholders internos como externos y que puede utilizarse como una lista de comprobación para verificar la valoración de poder a cada grupo de interés y su capacidad para influir en el desarrollo estratégico de la ONG.

Gráfico 11. Fuentes e indicadores de poder

	Dentro de la Organización	Stakeholders externos
Fuente de Poder	Jerarquía. Influencia. Control de recursos estratégicos. Posesión de conocimientos y habilidades. Control del entorno. Implicación en la implementación de la estrategia.	Control de recursos estratégicos. Posesión de conocimientos. Vínculos externos. Implicación en la implementación de la estrategia.
Indicadores de Poder	Status. Derecho a los recursos. Representación.	Status. Dependencia de los recursos. Negociación de acuerdo.

Fuente: Johnson y Scholes (2001)

La valoración del poder de cada grupo de interés debe hacerse en relación con la estrategia particular que se esté considerando en la ONG, para brindar un mejor ejemplo se puede hacer uso de la matriz

Interés/Poder en la que se clasifican distintos stakeholders en función de su grado de interés que pueden mostrar en las estrategias de una organización.

Esta matriz ayudará a establecer la relación que la ONG debe tener con cada grupo de interés, siendo así una herramienta analítica, tanto para valorar la facilidad o dificultad de aplicar ciertas estrategias, como para planificar la dimensión de un cambio estratégico.

Gráfico 12. Matriz Interés / Poder de los Stakeholders

	INTERÉS BAJO	INTERÉS ALTO
PODER BAJO	A Acciones Mínimas -Gobierno -Asociac. Empresariales	B Mantener Informados -Comunidad
PODER ALTO	C Mantener Satisfechos -Trabajadores -Proveedores	D Grupo Clave -Socios -Donantes

Fuente: Adaptación J. C. Maroto. “Estrategia, de la visión a la acción”. ESIC Editorial, 2007

Es claro que las estrategias para cada grupo del segmento D, deben ser una de las principales consideraciones cuando se formulan y valoran nuevas estrategias. Vale recalcar el hecho de que las decisiones que toman los socios de la organización supone la defensa de estos stakeholders.

Una de las relaciones más difíciles de planificar es con los stakeholders del segmento C, aunque por lo general son muy pacíficos, se puede llegar a una situación crítica si se subestima su grado de interés, donde se pueden llegar a ubicar en el segmento D, obstaculizando la adopción de nuevas estrategias. Por este motivo, parte de la responsabilidad de los directivos de la ONG es establecer cuál es el nivel real de interés que muestran los stakeholders más poderosos dentro del segmento C.

De igual modo, las necesidades de los stakeholders del segmento B han de valorarse correctamente, recopilando la información de los mismos, ya que éstos pueden resultar aliados de importancia en el momento de influir sobre la actitud de otros stakeholders más poderosos. Por último, el grupo de interés del segmento A, no suponen una amenaza real para las estrategias a emprender.

2.2.2.2 Análisis de Valores

La razón de ser de una ONG establece sus valores, principios y creencias que influirán en la forma en la que esta desarrolla sus actividades. Definirá la relación entre la organización y sus socios, voluntarios, beneficiarios, financiadores, proveedores, la sociedad.

Los valores son la base para la elaboración de las políticas organizacionales, que trabajarán como guía para la descripción del código de comportamiento que adhiere y aspira. La declaración de los valores debe ser la identificación de cómo la ONG se conduce a sí misma y bajo que marco de valores actuará ante los grupos de interés, por esta razón debe ser de conocimiento de todos quienes conforman la organización.

Para su elaboración no basta disponer de un listado de supuestos valores corporativos, si posteriormente no se construyen y se vuelven parte de la cultura y la vida cotidiana de la organización, es decir, hasta ser reconocidos, valorados por los clientes y percibidos por los competidores. Según Carlos Mejía se debe considerar lo siguiente a la hora de fijar los valores corporativos: Voluntad, Estrategia y Compromiso para su aplicación.

Gráfico 13. ¿Cómo determinar los valores corporativos?



Fuente: Adaptación Carlos Alberto Mejía

2.2.2.3 Análisis Interno

El diagnóstico interno servirá para identificar las fortalezas y debilidades de la ONG. Para este efecto, Jhon Bryson sugiere considerar:

- **Diagnóstico financiero.**- se basa en analizar la estructura y situación financiera de la organización a través de la revisión de las cuentas anuales.

- Diagnóstico de gestión o funcional.- se analiza la eficiencia y eficacia de las funciones de la organización y de sus operaciones básicas.
- Diagnóstico estratégico.- consiste en el establecimiento del perfil estratégico o capacidad de la organización.
- Diagnóstico de los recursos comerciales.- revisión de la marca, imagen, plaza, entre otros.

Según el autor Fred R. David, una matriz de evaluación de factores internos (EFI) resume la gestión de la administración estratégica, basada en una auditoría interna que permita evaluar las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una organización y también constituir una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas.

Una matriz EFI se desarrolla de la siguiente manera:

- **Paso 1:** Elaborar una lista de los factores internos clave que se identificaron en cada área en el proceso de auditoría interna.
- **Paso 2:** Ponderar las debilidades y fortalezas dependiendo su impacto, siendo: 1=debilidad alta, 2=debilidad media, 3=debilidad baja, 4= fortaleza baja, 5=fortaleza media y 6=fortaleza alta.
- **Paso 3:** Analizar a cual ponderación corresponde (1, 2, 3, 4, 5 o 6) cada factor interno de estudio y calificarla con una unidad.

- **Paso 4:** Calcular el subtotal del número de unidades obtenidas en cada ponderación.
- **Paso 5:** Multiplicar cada subtotal obtenido en el paso anterior por su ponderación (1=debilidad alta, 2=debilidad media, 3=debilidad baja, 4= fortaleza baja, 5=fortaleza media y 6=fortaleza alta). El resultado corresponderá al total ponderado de cada fortaleza alta, media y baja y de cada debilidad alta, media y baja.
- **Paso 6:** Sumar los totales ponderados para obtener un solo valor para fortalezas y un solo valor para debilidades.
- **Paso 7:** Sumar el total de fortalezas y debilidades obtenidas en el paso anterior para evaluar el impacto total de los factores internos analizados en determinada área funcional.
- **Paso 8:** Para comprender si el área analizada representa una debilidad o fortaleza alta, media o baja, se suma el número de factores internos (sin importar si son fortalezas o debilidades) considerados en ese departamento. Ese número será el mínimo valor con el que se evaluará el impacto global de dicha área. Usando el ejemplo del Gráfico No. 14, el total de factores considerados en el análisis EFI del departamento de Finanzas fueron cuatro, este número representará el valor inferior con el que se considerará el impacto de este departamento, el resto de ponderaciones

corresponderán a los múltiplos de ese número, es decir 4= debilidad alta, 8 = debilidad media, 12= debilidad baja, 16=fortaleza baja, 20=fortaleza media, 24=fortaleza alta.

- **Paso 9:** Una vez que se calcula el impacto de cada departamento, se evalúa el peso porcentual que tiene dicha área dentro de la organización. Para hallar este número, se divide el total de fortalezas y debilidades del área sobre la fortaleza alta analizada en el paso anterior. Siguiendo el mismo ejemplo (Gráfico No. 14), si en el área financiera el resultado obtenido en el paso número 8 fue diez y seis (10 fortalezas + 6 debilidades), el peso porcentual se lo calcula dividiendo 16 sobre 24, que fue la fortaleza alta para ese departamento, dando como resultado 67%.

- **Paso 10:** Se calcula el peso porcentual de toda la organización que corresponde al promedio del peso obtenido de cada departamento.
 100%= Fortaleza Alta; 83%=Fortaleza Media; 67%= Fortaleza Baja;
 50%=Debilidad Baja; 33%=Debilidad Media; 17%=Debilidad Alta.

Gráfico 14. Ejemplo Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)

AREA	FACTOR	Fortalezas			Debilidades			IMPACTO	Peso																		
		6	5	4	3	2	1																				
		A	M	B	B	M	A																				
Finanzas	Elaboración de presupuesto				1																						
	Diseño de informes accesibles				1																						
	Reporte anual de actividades		1																								
	Uso de indicadores		1																								
	Subtotal	0	2	0	2	0	0	16	67%																		
	Total Ponderado	0	10	0	6	0	0																				
Total Fortalezas v Debilidades		10			6																						
Administrativa	Organización		1																								
	Comunicación y relaciones interpersonales	1																									
	Talento del personal y perfiles de puesto						1																				
	Motivación			1																							
	Capacitación			1																							
	Políticas de control				1																						
	Planificación			1																							
	Subtotal	1	1	3	1	0	1	27	64%																		
Total Ponderado		6	5	12	3	0	1																				
Total Fortalezas v Debilidades		23			4																						
Marketing	Estrategia de Marca				1																						
	Administración de la información					1																					
	Estrategia de comunicación para stakeholders	1																									
	Conocimiento de la competencia						1																				
	Subtotal	1	0	0	1	1	1	12	50%																		
Total Ponderado		6	0	0	3	2	1																				
Total Fortalezas v Debilidades		6			6																						
Operaciones	Manejo de programas adecuados						1																				
	Herramientas para desarrollar actividades						1																				
	Control de tiempos		1																								
	Subtotal	0	1	0	0	0	2	7	39%																		
	Total Ponderado	0	5	0	0	0	2																				
Total Fortalezas v Debilidades		5			2																						
Directivo	Empoderamiento			1																							
	Liderazgo			1																							
	Comunicación de plan estratégico			1																							
	Subtotal	0	0	3	0	0	0	12	67%																		
	Total Ponderado	0	0	12	0	0	0																				
Total Fortalezas v Debilidades		12			0																						
TOTAL									57%																		
A = Alta																											
M= Media																											
B = Baja																											
Análisis Interno Global		<table><tr><th colspan="3">Fortaleza</th><th colspan="3">Debilidad</th></tr><tr><td>100</td><td>83</td><td>67</td><td>50</td><td>33</td><td>17</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>							Fortaleza			Debilidad			100	83	67	50	33	17							
Fortaleza			Debilidad																								
100	83	67	50	33	17																						

Fuente: Marco Calvache

De este gráfico se puede concluir que la organización debe hacer más énfasis en la revisión de sus operaciones internas tales como el financiamiento para la adquisición de nuevos equipos o programas

computarizados que permita el ahorro de tiempo y dinero en la ONG. De igual manera se debería revisar a detalle qué funciones de cada área se pueden mejorar. A nivel organizacional esta ONG se ubica en un 57%, es decir, sus fortalezas levemente sostienen sus debilidades, lo que puede ser perjudicial en el tiempo si no se toman acciones correctivas a corto plazo.

Se sugiere que al momento de analizar la matriz EFI, se consideren los recursos y capacidades de la ONG, para asegurar que las fortalezas sean plenamente utilizadas y sus debilidades protegidas.

2.2.2.4 Análisis Externo

Este análisis puede definirse como: “Todos aquellos factores externos a la organización que esta no puede controlar y que tiene una influencia significativa en el éxito de la estrategia” (N. LOPEZ, J.E y M. GUERRAS, L.A., 2002). De cierta manera la organización está influenciada por el entorno y está, a su vez, influye en él, por ese motivo, la función de las ONG es cambiar dicho entorno con el que no se encuentra de acuerdo. Las organizaciones sin fines de lucro retan al entorno en su afán de transformarlo en un determinado sentido.

Gráfico 15. Ejemplo Matriz Evaluación de Factores Externos (POAM)

AREA	FACTOR	Oportunidad			Amenaza			IMPACTO	Peso
		6	5	4	3	2	1		
		A	M	B	A	M	B		
Económico	Desempleo	1							33%
	Inflación						1		
	Pobreza						1		
	Niveles Salariales								
	Subtotal	1	0	0	0	0	2	8	
	Total Ponderado	6	0	0	0	0	2		
Política	Total Fortalezas v Debilidades	6			2				71%
	Estabilidad Política	1							
	Nueva Constitución	1							
	Leves para ONG				1				
	Registro Único de OSC			1					
	Subtotal	0	2	1	1	0	0	17	
Social	Total Ponderado	0	10	4	3	0	0		57%
	Total Fortalezas v Debilidades	14			3				
	Movilidad Social						1		
	Salud						1		
	Nivel educativo				1				
	Crecimiento demográfico						1		
Cultural	Medios de comunicación, opinión pública	1							33%
	Mejoramiento de hospitales	1							
	Aplicación de la RSE	1							
	Subtotal	3	0	0	1	0	3	24	
	Total Ponderado	18	0	0	3	0	3		
	Total Fortalezas v Debilidades	18			6				
Tecnológico	Credibilidad de las ONG				1				100%
	Conocimiento del cáncer en niños						1		
	Estilo de vida / Costumbres / Tradiciones					1			
	Subtotal	0	0	0	1	1	1	6	
	Total Ponderado	0	0	0	3	2	1		
	Total Fortalezas v Debilidades	0			6				
TOTAL	Gasto público en investigación	1							59%
	Desarrollo de nuevas medicinas para el cáncer	1							
	Preocupación gubernamental por la tecnología	1							
	Inversión desarrollo cognitivo en universidades	1							
	Subtotal	4	0	0	0	0	0	24	
	Total Ponderado	24	0	0	0	0	0		
	Total Fortalezas v Debilidades	24			0				

A = Alta
M= Media
B = Baja

Análisis Interno Global

Oportunidad			Amenaza		
100	83	67	50	33	17

Fuente: Marco Calvache

La matriz POAM o Perfil de Oportunidades y Amenazas, permite calificar y analizar de qué manera agentes externos a la ONG puede impactar al correcto desenvolvimiento de sus actividades. Esta matriz es elaborada de igual manera que la matriz EFI, con la diferencia que los

factores o áreas a considerarse, corresponden al análisis del entorno (Económico, Político, Social, etc.) en el que se desempeña la ONG. En el gráfico No. 15, sobresalen las amenazas, principalmente a causa de temas sociales y culturales, que servirán como punto de referencia al momento de desarrollar una actividad. A causa del impacto externo, esta ONG es vulnerable a los cambios del entorno, ubicándola en un 59%, este resultado permitirá revisar qué áreas de la operación requerirán un mayor fortalecimiento para afrontar y soportar estratégicamente estas barreras.

2.2.2.5 Análisis FODA

Es el análisis más utilizado y reconocido en el mundo empresarial. Ayuda a tomar las decisiones asertivamente para planear las acciones que se deberán considerar en la estrategia a futuro. La sencillez de su reporte y la eficacia de su información, también se la puede aplicar a las ONG.

El principal objetivo de este reporte es ayudar a las organizaciones a encontrar sus factores estratégicos críticos, para que, una vez identificados, usarlos y apoyarse en ellos para analizar los cambios organizacionales necesarios para consolidar fortalezas, minimizar debilidades, aprovechar oportunidades y reducir amenazas.

Gráfico 16. Ejemplo de Elaboración de un análisis FODA para ONG

AMENAZAS DEL ENTORNO	OPOTUNIDADES DEL ENTORNO
<ul style="list-style-type: none"> •Políticas económicas y sociales que atentan contra la fundación. •Alineación cultural. •Resistencia al cambio. •Altos riesgos y grandes obstáculos. 	<ul style="list-style-type: none"> •Financiación pública y/o privada. •Nuevas tecnologías. •Cambios en el entorno social, económico, político. •Tamaño, localización y posicionamiento estratégico. •Alianzas estratégicas con organismos locales, nacionales o internacionales. •Integración e interés de los jóvenes por el voluntariado.
PUNTOS DÉBILES DE LA ONG	PUNTOS FUERTES DE LA ONG
<ul style="list-style-type: none"> •Falta de una localidad estable. •Recursos y capacidades escasas. •Inestabilidad del voluntariado. •Falta de comunicación y difusión de los objetivos y actividades de la ONG •Incumplimiento de objetivos. •Ausencia de capacitaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> •Conocimiento del plan estratégico en toda la fundación. •Buena coordinación y cumplimiento de voluntarios (Trabajo en equipo). •Procesos auditables de manera regular y organizada. •Aliados fuertes. •Resultados crean credibilidad en los donantes. •Recursos necesarios.

Fuente: Adaptación basada en recopilación de varios autores.
O.C. Ferrel, M.C. Hartline, M.G. Álvarez.

2.3 FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

2.3.1 Misión

“Es un enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia, propósitos o funciones que la organización desea

satisfacer, su base de usuarios o consumidores y los métodos fundamentales para cumplir con este propósito”¹⁵

La Misión es la declaración que anuncia el motivo por el cual existe y trabaja la ONG. Es uno de los elementos más críticos al momento de realizar o revisar la planeación estratégica. La misión debe transmitir:

- ¿Quién está haciendo el trabajo?
- ¿Qué se está haciendo?
- ¿Dónde se está haciendo?
- ¿Por qué se está haciendo?
- ¿Para quién se está haciendo (beneficiario)?

Las consideraciones al momento de redactar la misión son las siguientes:

- Claro y comprensible para todo público.
- Breve y realista.
- Específico de acuerdo a la ONG.
- Refleja la ventaja competitiva.
- Sirve de modelo y medio para tomar decisiones gerenciales.
- Refleja los valores, creencias y filosofía de la ONG.

¹⁵ GOODSTEIN L.D., y otros (1999). *Planeación Estratégica Aplicada*, Colombia: Mc Graw Hill.

2.3.1.1 ¿Qué no es la misión?

En ocasiones, las ONG tienden a confundir con facilidad lo que realmente la misión representa para su crecimiento. A continuación los errores más comunes:

- Considerar a la misión como un eslogan publicitario, donde el enfoque principal está encaminado a atraer donantes.
- Pensar que es una visión estratégica de largo plazo. La proyección de la organización se denomina Visión, y debe estar complementada con la Misión, que explica lo que busca la ONG en la actualidad.
- Redactar lo que se quiere que la organización sea. La declaración de la misión no debe usarse ingenuamente para transformar la ONG. La diferencia es que la misión muestra la esencia de la organización y una transformación destaca los elementos comunes entre la ONG actual y la ONG que busca ser.

2.3.2 Visión

Es la imagen que se tiene, del lugar donde se quiere llegar, de cómo se quiere que se vea la organización en un futuro definido. La visión permite plantear un futuro deseable, que sea lo suficientemente claro y motivador para trabajar en su

cumplimiento. Para definirlo la organización puede responderse las siguientes preguntas:

- ¿Qué tratamos conseguir?
- ¿Cuáles son nuestros valores?
- ¿Cómo produciremos resultados?
- ¿Cómo nos enfrentaremos al cambio?
- ¿Cómo conseguiremos ser competitivos?
- ¿Cómo será el proyecto cuando haya alcanzado su madurez en unos años?

Las consideraciones al momento de redactar la visión son las siguientes:

- Clara y fácil de recordar, con la que las personas pueden comprometerse.
- Incluya aspiraciones que sean realistas.
- Alineada con los valores y cultura organizacional.
- Orientada a las necesidades de sus usuarios.
- Percepción del presente con sentido de trascendencia.
- Se conceptualiza de manera estática en el tiempo, pero su consecución tiene una proyección dinámica.

2.3.3 Definición de los objetivos

El proceso de planificación estratégica requiere que las premisas generales (misión y visión de futuro) se desagreguen en forma más concreta mediante la generación de objetivos. “Los objetivos son los resultados preestablecidos, más o menos alejados en el tiempo, que pretendemos alcanzar con nuestra propia acción”. (Zerilli, 1992). “Determinan los resultados finales deseados” (Koontz & Donnel, 1985) e indican donde exactamente está la organización y ha donde quiere llegar en un determinado momento. Los objetivos deben permitir a la organización no sólo planificar lo que le gustaría alcanzar en los próximos años, sino también proveer los medios para medir el progreso y evaluar los resultados.

Los objetivos son esenciales para el éxito de una organización porque establecen el curso, ayudan a la evaluación, producen sinergia, relevan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar¹⁶.

Existe cierta incertidumbre sobre si para la fijación de objetivos se debe utilizar un camino ascendente o descendente. Aquellos que defienden el modo descendiente plantean que la organización necesita una dirección a través de los objetivos que se proponen desde los niveles altos. Los que abogan por la forma ascendente argumentan que la alta administración necesita tener información de los niveles más bajos de la organización, además, es más probable que los

¹⁶ Fred R., D. (1997). Conceptos de administración estratégica. En D. Fred R.. Mexico: Pearson.

niveles inferiores se encuentren más motivados en el cumplimiento de los objetivos que ellos mismos proponen. Cualquiera de las dos vías es válida dependiendo el tamaño de la ONG. Si hablamos de una organización pequeña es conveniente que todas las áreas se agrupen y participen en la formulación de los objetivos, los mismos que estarán encaminados a la misión y visión. Según Zerilli, los objetivos deben considerar lo siguiente:

- Se determinen en función de las necesidades reales de la ONG y de sus miembros.
- Estén coordinados entre sí, sean recíprocamente compatibles.
- Sean estables en el tiempo y tengan continuidad de acción.
- Se den a conocer a todos los interesados.
- Se puedan alcanzar con un esfuerzo razonable.
- No sean utópicos, sino fundados en la realidad.
- Se fijen los objetivos necesarios, el realizar demasiados puede fraccionar excesivamente los esfuerzos y pueden aplazarse en el tiempo.

Gráfico 17. Formulación de objetivos SMART

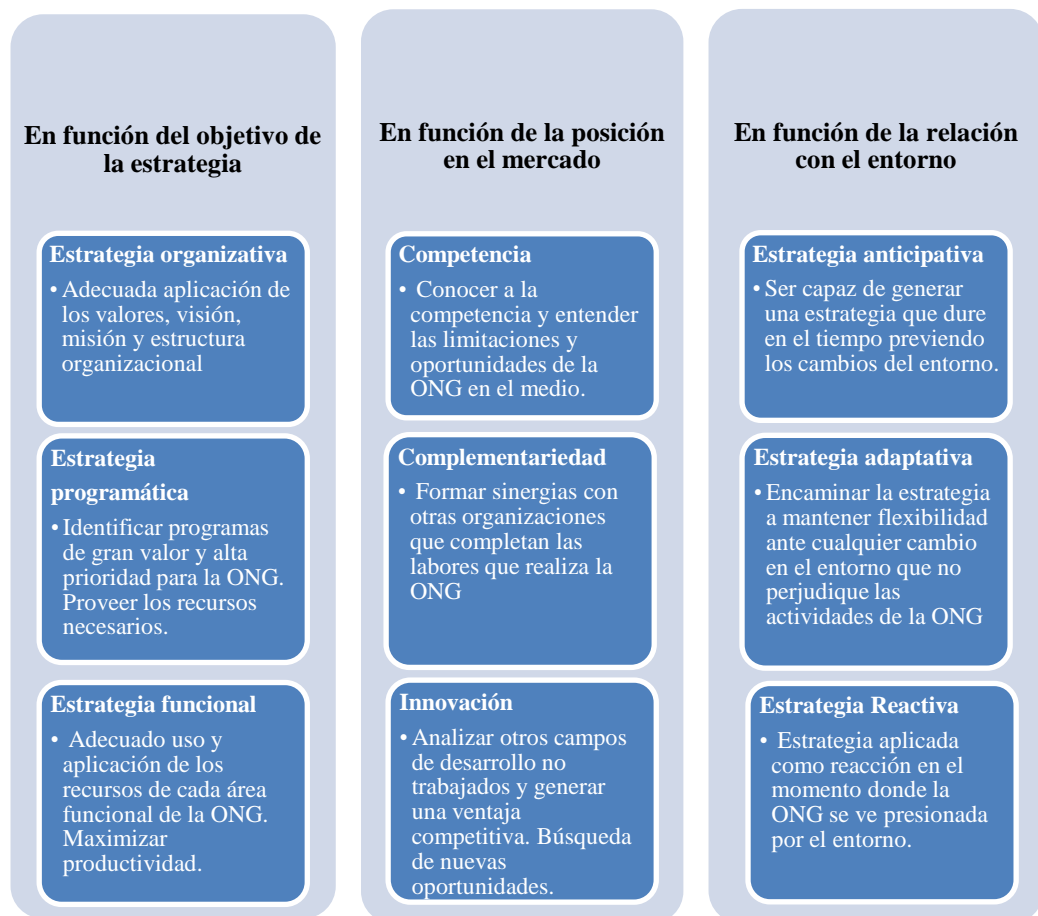
Específicos (Specific)	• ¿Qué se va a hacer exactamente?
Medibles (Measurable)	• ¿Cuál será el resultado esperado, expresado en términos cuantitativos y cualitativos?
Alcanzables (Achievable)	• ¿Son los objetivos realistas dado el tiempo, los fondos, la capacidad y la habilidad del personal?
Relevantes (Relevant)	• Abordan temas clave y presentan soluciones
Duración (Time-phased)	• ¿Qué tiempo llevará lograr los objetivos?

Fuente: O.D. Perea. “Planificación Estratégica en ONG”.

2.3.4 Definición de las estrategias

Cuando se ha analizado el contexto interno y externo, y fijada la misión, visión y objetivos, se puede proceder a elegir las estrategias adecuadas. “Una estrategia puede ser entendida como la línea, camino o guía, que indica y plantea como lograr una misión y objetivo para la ONG” (Asís, Gross, Lillo, & Caro, 2003), muestra los pasos fundamentales que la misma debe seguir para el logro de sus objetivos:

Gráfico 18. Tipos de Estrategia para ONG



Fuente: Adaptación Autor: P. Navajo

A pesar de los diversos criterios que existen al momento de elegir y ejecutar una estrategia, cada organización deberá adaptar y analizar aquella que mejor se ajuste a sus objetivos.

2.3.4.1 Evaluación de factibilidad de programas

Para aprovechar al máximo los recursos que tiene una ONG, esta debe centrarse en lo que mejor sabe hacer y dejar a otros el resto. Aunque parezca sencillo, este concepto es más difícil en la práctica. La matriz MacMillan¹⁷, una herramienta desarrollada por la profesora de negocios de la Wharton School Ian MacMillan, fue diseñada específicamente para hacer frente a esta tarea.

La matriz puede ayudar a descubrir los programas que más se necesitan en la comunidad y que están en la mejor posición para ofrecerlas. La matriz está basada en los siguientes supuestos:

- Las organizaciones no lucrativas deben evitar la duplicación de servicios para garantizar que los recursos limitados se utilizan bien y la calidad del servicio se maximiza.

¹⁷ MACMILLAN, I. (1983). *Competitive Strategies for not for profit agencies*

- Las organizaciones no lucrativas deben centrarse en un número limitado de servicios de alta calidad, en lugar de ofrecer muchos servicios mediocres.

Por este motivo, la matriz ayuda a la organización a responder algunas preguntas importantes para comprender su posición competitiva:

- ¿Somos la mejor organización para ofrecer este servicio?
- ¿Es la competencia buena para los usuarios?
- ¿Estamos creciendo volviéndonos demasiado débiles para mantenernos?
- ¿Deberíamos colaborar con otras organizaciones en la prestación de servicios?
- ¿Son nuestros programas congruentes con la misión de la Organización?
- ¿Podemos sostener todas las actividades que ofrecemos actualmente?
- ¿Poseemos ventajas al momento de conseguir fondos?
- ¿Poseemos la experiencia y las herramientas necesarias para realizar nuestro trabajo?
- ¿Tenemos una buena comunicación con nuestros grupos de interés?

El uso de la Matriz de MacMillan es un proceso sencillo de evaluación de cada programa actual (o potencial) de acuerdo con cuatro criterios que se presentan a continuación:

1.- Alineado a la misión

Los servicios y/o programas que pertenecen a la organización están alineados con la misión o se ajustan a esta. Los criterios para una buena alineación de los programas son los siguientes:

- Compatible con el propósito y la misión de la organización.
- Se acentúan con las habilidades existentes en la organización.
- Comparten recursos y coordinan las actividades con los programas.

2.- Atractivo del programa

Es el grado en que un programa sea atractivo para la organización desde una perspectiva económica, por ejemplo, si el programa atrae fácilmente a los recursos. A continuación una lista de los criterios que hace que un programa sea atractivo:

- Genera gran interés a grupos capaces de proveer soporte y financiamiento estable actual y futuro.
- Necesidad de una gran base de clientes y una baja resistencia al programa.

- Atrae un gran número de voluntarios.
- Los resultados del programa son medibles y fáciles de notificar.

3.- Cobertura Alternativa

Se refiere a la cantidad de organizaciones que ofrecen un servicio similar a un mismo grupo. Si no hubiera otro programa parecido al que provee una organización en una determinada localidad, el programa se lo puede clasificar como Cobertura Baja, de lo contrario, la Cobertura es Alta.

4.- Posición Competitiva

Es el grado en que la organización tiene la capacidad y el potencial para ofrecer un programa comparado con otras organizaciones. La mayoría de programas no pueden ser clasificados como una posición competitiva fuerte a menos que tengan una base notoria para declarar su superioridad sobre el mismo programa que brindan todos los competidores.

Criterios para una fuerte posición competitiva:

- Buena ubicación y prestación del servicio.
- Amplia base de clientes, comunidades, grupos de apoyo leales.
- Éxito en la obtención y recaudación de fondos en el pasado para un tipo de programa.
- Prestación del servicio superior al de otros organismos (Calidad).
- Superioridad en habilidades técnicas y administrativas que necesita un programa.

- Capacidad para llevar a cabo la investigación necesaria y la supervisión adecuada para el desempeño óptimo de un programa.

El proceso para aplicar esta matriz en una ONG considera los siguientes pasos:

1) Evaluar cada uno de los programas en relación a los cuatro criterios que sugiere la matriz, y colocarlos en el cuadrante que correspondan.

Por ejemplo, un programa que tiene un buen desempeño, es atractiva para los clientes y tiene una fuerte competitividad, pero hay una alta cobertura alterna, este programa tiene una competencia agresiva.

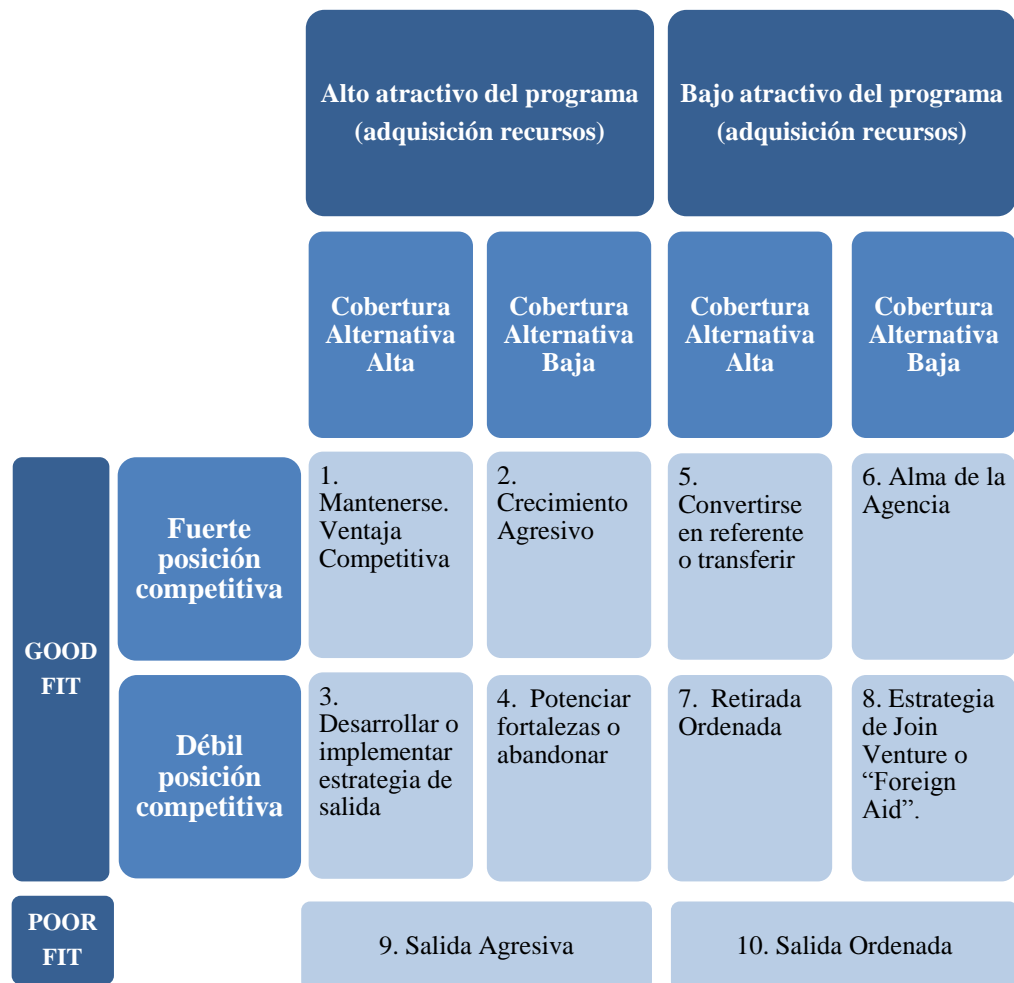
2) Evaluar los programas de gran valor para la ONG que tienen una ventaja competitiva y los programas que deberían ser desplazados.

Revisar críticamente los programas para determinar cuáles mantener y cuáles eliminar.

3) Identificar los programas que se ajustan a la misión de la organización.

Estos programas deben tener pocas alternativas de competencia y la oferta de la ONG debe ser muy fuerte. MacMillan se refiere a estos programas como el alma de la Agencia y los describe como un negocio difícil pero esencial para los usuarios.

Gráfico 19. Matriz de MacMillan



Fuente: Adaptación, M. Allison "Strategic Planning for Nonprofit"

Para Pablo Navajo, la aplicación y análisis de la información que se pueda obtener de esta matriz, debe considerar las siguientes recomendaciones¹⁸:

1. **Ventaja Competitiva.-** El programa es muy atractivo para los usuarios y la ONG se encuentra entre los mejores que brindan este

¹⁸ P. NAVAJO. (2009). *Planificación Estratégica en organizaciones no lucrativas*. España: Narcea. P.136

servicio. Se recomienda establecer barreras de entrada y disminuir competidores.

2. **Crecimiento Agresivo.-** Se deberá actuar para ampliar el proyecto y consolidar su posición.
3. **Desarrollar o implementar estrategia de salida.-** La postura adecuada será abandonar el programa, transfiriéndolos o cooperando con otras organizaciones.
4. **Potenciar Fortalezas o abandonar.-** Los programas de este cuadrante son atractivos, pero la organización debe capacitarse para desarrollarlos adecuadamente, si no se logra el fortalecimiento de las capacidades se deberá optar por el abandono del programa.
5. **Convertirse en referente o transferir.-** Una salida de estos programas puede mejorar la situación de otras organizaciones, suele ser positivo transferir el programa hacia aquella entidad que posea mejores competencias.
6. **Alma de la agencia.-** Se trata de proyectos en los que la ONG es fuerte y tiene las capacidades adecuadas para desarrollarlos, además existen pocas organizaciones que puedan asumirlos. En este caso la organización se convierte en la “última esperanza” para los usuarios.

Buscar alianzas con otras organizaciones puede ser una solución para limitar el uso de recursos propios de modo excesivo.

7. Retirada Ordenada.- En esta situación se debe buscar una salida ordenada, tratando de derivar a los usuarios hacia otras organizaciones. La salida debe ser ordenada para evitar que los usuarios puedan quedarse sin cobertura.

8. Estrategia de Join Venture o “Foreign Aid”. - Se aconseja transferir los programas a otras entidades que posean los recursos y las capacidades necesarias para desempeñarlas o cooperar con ellas para desarrollar los proyectos con mejor calidad.

La concentración de proyectos en las celdas 9y10, supone que estos programas no se adecuan a los valores, misión, etc. De la organización, por lo tanto se debería disolver los programas y empezar de nuevo.

Lo más adecuado, es que la ONG maneje solamente dos tipos de programas. Los programas “atractivos” que fácilmente captan recursos para los servicios que mejor ejecutan la organización y donde puede lograr una posición dominante. Así estos programas pueden usarse para apoyar programas “poco atractivos” para los donante, con baja cobertura alternativa, pero que suponen una contribución única ya que la organización está muy calificada para proporcionar este tipo de servicios.

2.3.4.2 Evaluación del posicionamiento de la ONG

Para Almasa una organización puede adoptar sus estrategias en función de la demanda de los beneficiarios y de las capacidades de la ONG. Con estas dos variables plantea la siguiente matriz:

Gráfico 20. Matriz de Alamsa

		Experiencia / Especialización	
		Poca Experiencia (-)	Especialización (+)
Adecuación a las demandas y necesidades	Demandas de las personas beneficiarias (+)	A MEDIDA DE LOS BENEFICIARIOS Posicionamiento irresponsable Se trata de responder a cualquier necesidad que las personas beneficiarias consideran importante, pero sin tener la experiencia ni las capacidades adecuadas	A MEDIDA DE TODOS Posicionamiento óptimo La organización está ofreciendo servicios que se ajustan a las prioridades de los beneficiarios y los realiza con experiencia, capacidades y recursos adecuados.
	Imposición (-)	A MEDIDA DE NADIE Posicionamiento pésimo No se responde a las necesidades de las personas beneficiarias ni la organización está preparada para ejecutar adecuadamente lo que está haciendo	A MEDIDA DE LA ORGANIZACIÓN Posicionamiento basado en capacidades Los beneficiarios reciben determinado tipo de servicios, que aunque de elevada calidad no satisfacen sus necesidades fundamentales.

Fuente: O. Perea. (2009). “Plataforma de ONG de Acción Social”

- *Posicionamiento irresponsable.* La organización está presentando un servicio necesario y demandado por las personas beneficiarias, pero su asistencia, no cuenta con las capacidades adecuadas para brindarla de una manera óptima, haciendo de su calidad una

actividad cuestionable. Estas organizaciones suelen moverse por planteamientos oportunistas, cuando surge un ámbito para el que existe una financiación abundante, aunque no se tenga la experiencia y capacidad para prestarlos adecuadamente.

- *Posicionamiento óptimo.* La organización presta un servicio demandado y necesario para el que además cuenta con las capacidades para prestarlo adecuadamente. Sería la situación óptima, donde se encuentran la oferta y la demanda.
- *Posicionamiento pésimo.* Es la peor de las situaciones, ni los servicios son demandados, ni la organización cuenta con la capacidad necesaria para prestarlos adecuadamente.
- *Posicionamiento basado en capacidades.* Representa un posicionamiento orientado claramente desde la oferta. La organización hace lo que sabe hacer, aunque no sea necesario, adaptado a las necesidades de la demanda.

2.4 MARKETING SOCIAL Y COMUNICACIÓN PARA LAS ONG

Comunicación es construir entendimiento. Una eficiente estrategia de marketing y comunicación es la clave para lograr el cambio social de manera exitosa, “es el manejo

de la misión, enfoque a la audiencia y orientación a la acción”. (McLeish, 2011) lo que le permitirá a la ONG diferenciarse de las demás.

Según Philip Kotler el marketing social “es el diseño, implantación y control de programas que buscan incrementar la aceptabilidad de una idea social o prácticas en grupos”, en otras palabras es la forma de presentar el mensaje al público objetivo con la finalidad de promover, en este caso la solidaridad de la ONG, dando a conocer la visión y misión de la misma.

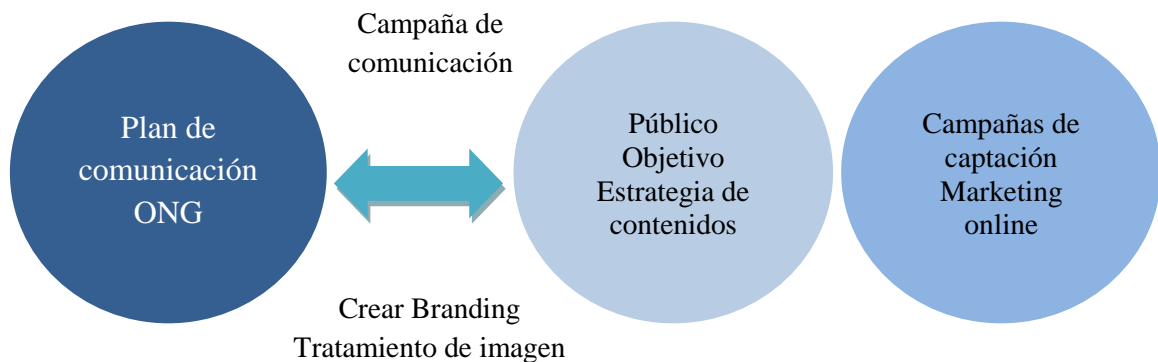
Para implementar el marketing social destinado a la captación de fondos la organización, debe preguntarse lo siguiente: ¿Tiene la ONG la capacidad de desarrollar una estrategia de comunicación y marketing? Si no es así, es conveniente que en la organización se cuente con el apoyo de un profesional de comunicación y marketing social o captador de fondos, si no lo hay y no se puede contratar uno, no es obstáculo, se puede invertir en formación, profesionalizar al personal y por supuesto como base de todo ello es fundamental el hacer previamente un análisis de las necesidades de la ONG para redefinir roles y asignar tareas orientadas a resultados, es decir, revisar el plan estratégico de la entidad e incorporar la comunicación, el marketing y la captación de fondos como objetivos estratégicos.

Muchas ONG siguen esperando captar fondos a través de su página en facebook. Es importante aclarar que no se trata de tener un perfil en facebook o en cualquier otra red social. Estas acciones puntuales si no están conectadas bajo una estrategia definida, son herramientas subutilizadas. Por esta razón, la ONG debería gestionar sus

relaciones públicas con su potencial colaborador, donante y voluntario a través de redes sociales basados en los resultados esperados.

Para diseñar una estrategia de comunicación y marketing social, se comienza elaborando las principales líneas del plan de comunicación que ha de incluir como principal objetivo: el tratamiento de la imagen o marca, la definición del público o potencial donante, los canales de comunicación que se tiene y que se podrá gestionar a través del marketing social.

Gráfico 21. Plan de Comunicación para ONG



Fuente: Adaptación, Philip Kotler

Tratamiento de la imagen.- La imagen que transmite la ONG es tan importante como el servicio y la misión que proyecta. Por lo tanto la imagen es un objetivo estratégico, en ella se refleja la posición de la organización y qué tipo de entidad quiere ser. Si la organización aún no ha considerado trabajar este punto es aconsejable que previo a este, se revise la marca o branding que utilizará, que no es más que la combinación de

diversos atributos que se trasmite a través del nombre, logotipo y slogan. Para una entidad sin fin de lucro, la marca representa quién es, que hace y por qué.

Público objetivo.- es el capital social compuesto por colaboradores, voluntarios, usuarios o beneficiarios, donantes, empresas, particulares o todas aquellas personas a las que la organización quiera destinar sus esfuerzos. Es importante conocer a cada grupo de interés, entender su comportamiento, contar con una base de datos para poder segmentar, pues en base a dicho perfil, la ONG puede crear una estrategia de contenidos adecuada.

Canales de comunicación de la web. Para ahorrar recursos, el marketing online en particular, comprende la realización de un conjunto de actividades que transcurren en múltiples canales de la red casi de forma simultánea en el marco de una campaña específica y que sin mayores gastos puede abarcar muchos grupos.

2.5 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y FINANCIERA INTEGRADA

En la planificación estratégica y financiera integrada, las actividades individuales del plan estratégico son traducidas a cifras financieras para estimar las futuras necesidades económicas y analizar los recursos correspondientes para la implementación del plan estratégico.

La preparación de un plan financiero es esencial para determinar la factibilidad del plan estratégico, permitiendo a la organización verificar que los ingresos serán suficientes para cubrir las proyecciones de gastos por las actividades planeadas.

Una gran parte del éxito en obtener financiamiento de donantes internacionales depende de la habilidad que tenga la organización para planear cuidadosamente acciones de mediano plazo, así como también el poder cumplir con requerimientos financieros específicos, algo que sólo puede hacerse si la ONG es capaz de unir su plan estratégico al plan financiero.

Una planificación pobre puede conducir a la organización a involucrarse en proyectos que no cuenten en un futuro con suficiente financiamiento para su cumplimiento, o enfocarse demasiado en el financiamiento del proyecto de manera que no haya suficientes fondos para cubrir los gastos administrativos. La planificación estratégica y financiera integrada evita que suceda este tipo de escenarios.

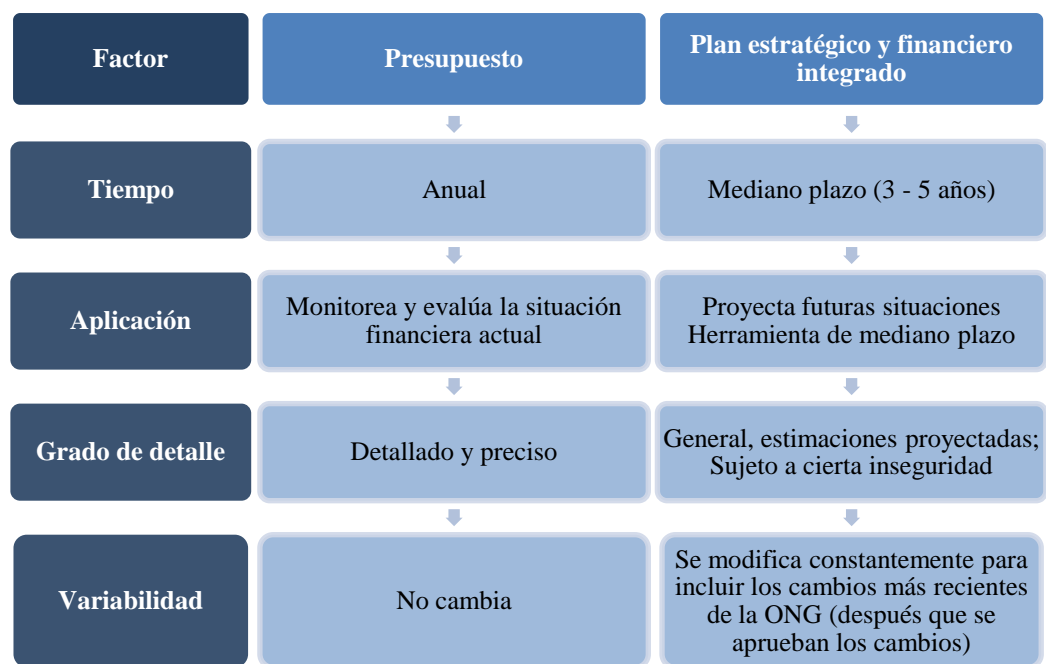
2.5.1 Diferencia con el presupuesto

El Plan Estratégico y Financiero integrado consiste principalmente en las proyecciones de ingresos y gastos de la organización. Aunque un plan financiero se parece a un presupuesto, ambos se diferencian significativamente.

Un presupuesto es la contabilidad anual detallada de los costos y las fuentes de ingresos de la organización y sirve para asignar un valor monetario a las actividades de la organización, aclarar la relación entre los costos programáticos y administrativos, identificar cuando se necesitan recursos, financieros, ayudar a controlar gastos y evaluar los resultados de actividades específicas.

Un plan financiero, por el contrario, es un documento dinámico que cambia frecuentemente. Su principal objetivo es el de determinar si la organización tendrá a su disposición recursos financieros suficiente para cumplir con los objetivos descritos en el plan estratégico a mediano plazo.¹⁹

Gráfico 22. Diferencias entre el Presupuesto y el Plan estratégico y financiero integrado



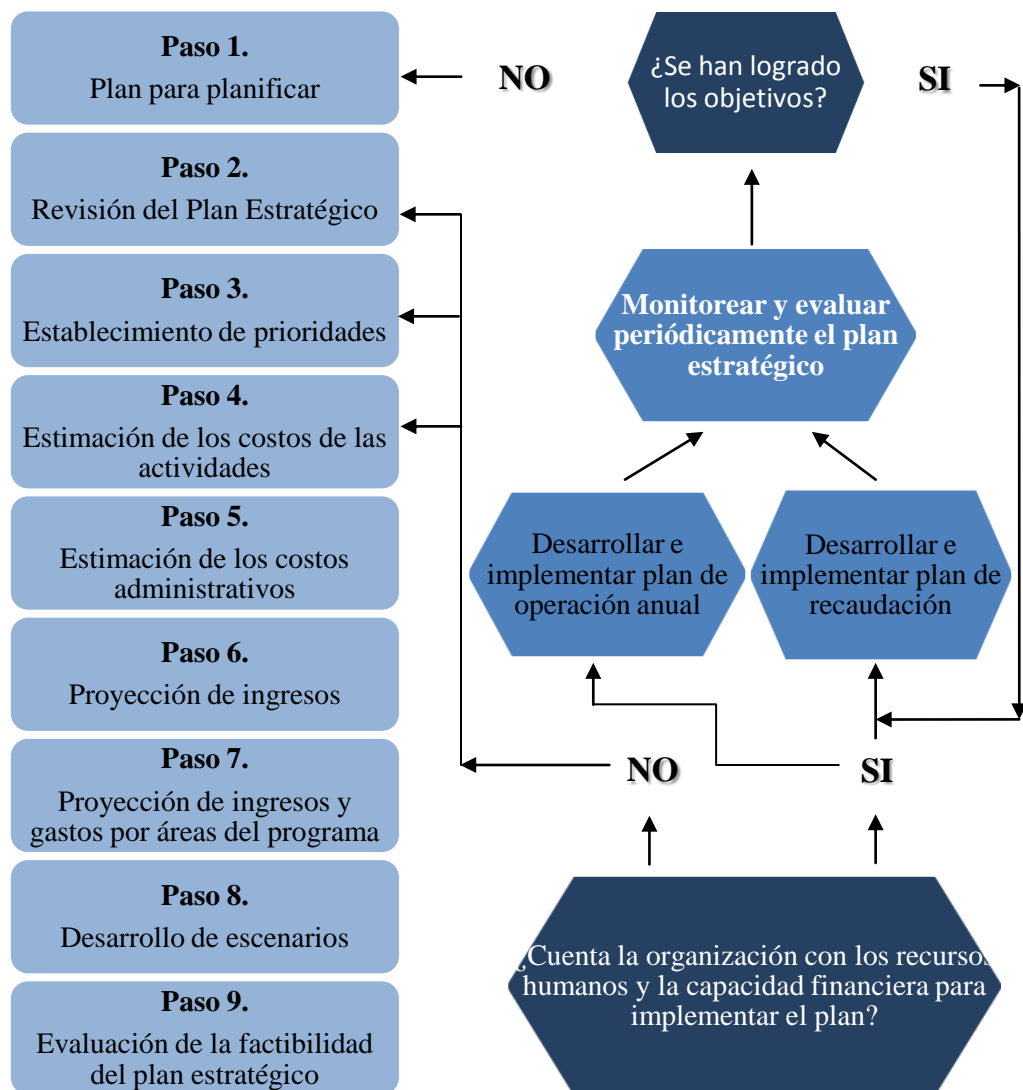
Fuente: Autor MacLeod, 2011

¹⁹ P. MACLEOD, (2002). Op. Cit. P.13..

2.5.2 Pasos en el proceso

La planificación estratégica y financiera integrada incluye nueve pasos básicos que MacLeod propone para obtener los resultados esperados, los mismos se los resume de la siguiente manera:

Gráfico 23. Pasos a seguir en el proceso de planificación estratégica y financiera integrada



Fuente: Autor MacLeod, 2011

Paso1: Plan para planificar

Antes de iniciar el proceso de Planificación Estratégica y Financiera Integrada, es importante definir varios temas que influirán sobre cómo la ONG trabajará, quién estará involucrado, quién será responsable de qué componente y qué fondos serán necesarios para el proceso de planificación. Se debe establecer un tiempo límite para identificar al líder o líderes de proyecto quienes se asegurarán del seguimiento y avance con los grupos de trabajo y del cumplimiento de las fechas límites. Es útil identificar individuos internos y externos que puedan servir como facilitadores, así como también contar con alguien que se encargue de tomar notas y hacer un informe de las conclusiones para el resto del personal.

Paso 2: Revisión del plan estratégico

Cuanto más preciso sea el plan estratégico, con relación a cómo se ve la dirección futura de la ONG, más preciso será el plan estratégico y financiero integrado. La organización debe revisar y actualizar el plan estratégico anualmente para monitorear y evaluar su rendimiento y su adaptación a los cambios.

Paso 3: Establecimiento de prioridades de la organización

Después de que se han acordado los objetivos y actividades estratégicas, los directores de la ONG deben asignar una prioridad clara para cada actividad. Más adelante, después de que se hayan identificado las actuales fuentes de financiamiento y comparado con los proyectos, la organización necesitará determinar si existen los fondos suficientes o si pueden ser obtenidos para cubrir

todas las actividades, o determinar si sólo se pueden realizar las actividades de alta prioridad.

Paso 4: Estimación de los costos para implementar actividades

Se deben estimar los costos para implementar cada actividad. Si una actividad puede ser dividida en sub-actividades, entonces se deben estimar los costos asociados con cada sub-actividad.

Paso 5: Estimación de los costos administrativos

Además de los costos asociados con la implementación de cada actividad, la ONG tendrá gastos administrativos (operativos o fijos), los cuales son necesarios para dar apoyo administrativo a los programas. Estos costos se deben calcular para cada año en el período de planificación.

Paso 6: Proyección de los ingresos

Se debe generar una lista de todas las fuentes potenciales de ingresos y asignar a cada fuente un porcentaje de probabilidad de obtención de esos fondos.

Paso 7: Proyección de ingresos y gastos por áreas del programa

Este paso resume la información de los pasos 4 a 6 para proveer un panorama de la situación financiera de cada programa. Sólo los fondos que están garantizados, por razones prácticas, son vistos como disponibles. Esto incluye donaciones aprobadas por el donante, contratos con terceros para servicios y posiblemente si lo hay, un historial de ventas de productos. Esto permite a la organización evaluar cuáles programas cuentan con fondos asignados, determinar cuáles

requieren más fondos y cuánto más necesita. Los resultados de este paso se pueden utilizar como base para desarrollar un plan de recaudación de fondos.

Paso 8: Desarrollo de escenarios

Basados en la información de los pasos 3 a 6, se pueden desarrollar tres escenarios que proyecten la capacidad financiera de la ONG para implementar el plan estratégico: modesto, moderado y óptimo. Bajo el escenario modesto, los fondos asegurados son comparados sólo con los costos de las actividades de alta prioridad. En el escenario moderado, los fondos asegurados son comparados con los costos de las actividades de alta y mediana prioridad. Bajo el escenario óptimo, los fondos asegurados son comparados con los costos de desarrollo de todas las actividades. Este proceso provee a la ONG, además de la proyección de ingresos y gastos, una segunda manera de evaluar su capacidad financiera para implementar las actividades.

Paso 9: Evaluación de la factibilidad del plan

A este punto, la organización necesita analizar los resultados de los pasos anteriores para determinar si la implementación del plan estratégico es factible. La decisión debe estar basada en el monto de los fondos asegurados actualmente disponibles y en la evaluación de su capacidad de recaudar fondos, basada en experiencias previas. Un componente adicional que se debe tomar en cuenta en la evaluación es la capacidad y el tiempo del personal para llevar a cabo las actividades establecidas.

En muchas ocasiones, las organizaciones no toman en cuenta el número de recursos humanos que se necesita; como consecuencia, el personal se sobrecarga y no es capaz de alcanzar los resultados esperados. Si la organización determina que el plan es factible, entonces ya cuenta con un plan estratégico viable, como también cuenta con las bases para elaborar sus planes anuales futuros de operaciones y de recaudación. Si la organización decide que el plan estratégico no detalla de manera realista lo que puede cumplirse dentro del período de tiempo establecido, necesitará determinar cómo ajustar sus expectativas para reflejar con más precisión lo que se puede lograr. Esto puede incluir volver a revisar el plan estratégico, evaluar nuevamente la prioridad de las actividades, eliminar ciertas actividades por un año o dos. En algunos casos, esto puede incluir un plan agresivo de recaudación de fondos.

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS DEL MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA FUNDACIÓN THE NATURE CONSERVANCY

3.1 ANTECEDENTES

TNC es una organización sin fines de lucro y exenta de impuestos a nivel mundial, que tiene como fin conservar las tierras y aguas de las cuales depende la vida. TNC ha trabajado por más de 60 años (fundada en 1951 en Estados Unidos) para proteger los lugares y ecosistemas más importantes para el bienestar de las personas y de la naturaleza. Hoy en día emplean a más de 3,000 personas en los 32 países presentes en Américas, Asia, África y Oceanía (The Nature Conservancy, 2012).

La institución se gobierna por un Consejo Directivo Internacional voluntario que designa las responsabilidades diarias de la organización a un presidente elegido por el mismo consejo. Para lograr las metas de conservación, TNC trabaja con una amplia variedad de socios alrededor del mundo, incluyendo comunidades indígenas, productores rurales, otras organizaciones no gubernamentales, gobiernos nacionales, corporaciones privadas.

Mayormente se financia a través de donaciones privadas, pero también se beneficia de fondos públicos. El 85% de todos los fondos donados financian los programas de conservación directamente.

Actualmente cuenta con el apoyo de más de un millón de miembros y ha contribuido a la protección de más de 50 millones de hectáreas de tierras alrededor del mundo mediante estrategias innovadoras de conservación. Sólo en Latinoamérica y el Caribe, ha protegido 33 millones de hectáreas de tierras y áreas marinas. Con el fin de llevar a cabo su misión de conservación, The Nature Conservancy ha movilizado cientos de millones de dólares de fuentes públicas y privadas.

TNC es considerada una de las organizaciones sin ánimo de lucro más confiables de los Estados Unidos, de acuerdo con las encuestas anuales desarrolladas por Harris Interactive desde el año 2005. De igual forma, Charity Navigator otorgó cuatro estrellas (la máxima calificación otorgada por esta evaluadora de organizaciones sin fines de lucro) a TNC en 2008; es la tercera organización sin fines de lucro más grande de los Estados Unidos.

3.2 THE NATURE CONSERVANCY ECUADOR

El trabajo de TNC en América Latina comenzó en 1975, ayudando a respaldar la creación del sistema de parques nacionales en Costa Rica. Actualmente la organización está presente en 16 países de América Latina: Argentina, Belice, Bolivia,

Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Granada, Guatemala, Honduras, Islas Vírgenes, Jamaica, Bahamas, México, Nicaragua, Panamá, Perú, República Dominicana, y Venezuela. En Ecuador TNC inició sus actividades en el año 1984 viendo la necesidad de proteger grandes áreas y biodiversidad que solo se encuentran en nuestro país. (The Nature Conservancy, 2012)

Gracias a su experiencia mundial, en nuestro país a podido traer su estrategia y conocimientos para la conservación ambiental de manera exitosa. Los proyectos que realizan están encaminados en descubrir nuevos hábitats, especies y protegerlas, es por eso que actualmente trabajan en proyectos en la Amazonía, en los bosques secos de la costa pacífica y en la reserva marina en Galera San Francisco en Esmeraldas. Actualmente trabaja de la mano con otras fundaciones ambientales para conocer y aprender de su trabajo.

3.2.1 Líneas de acción en Ecuador

TNC en Ecuador trabaja en tres proyectos, los mismos que se encuentran soportados por las comunidades aledañas, ministerio de ambiente y otras fundaciones de conservación ambiental locales.

Amazonía.- TNC ayuda a conservar muchas áreas naturales de territorios indígenas y áreas protegidas cubriendo más de 396.500 hectáreas de bosques

tropicales en el noreste del país, trabajando con grupos y organizaciones indígenas.

Bosques Secos.- Estos bosques se encuentran ubicados en dos áreas: sobre la costa pacífica en la cordillera de la costa y al sur en la región de Tumbes-Piura que se extiende hasta el norte del Perú. Estos bosques albergan especies y hábitats únicos que aproximadamente se calculan sean más de 65.000, especialmente como fuente generadora de agua. En la costa pacífica, como es el caso del parque Nacional Machalilla se han encontrado más de 171 especies animales como: aves, colibrís, jilgueros, pericos, monos, venados, ardillas, ranas, serpientes, entre otros. Los bosques secos de la Cordillera de la costa han sido señalados áreas prioritarias para la conservación a nivel mundial en diversos análisis, principalmente debido a su alto nivel de endemismo, pues se calcula que 1 de cada 5 especies de plantas y árboles de la zona se encuentran solamente en la costa ecuatoriana. TNC apoya y trabaja en el estudio de estas especies y su protección.

Reserva Marina Galera San Francisco.- Esta reserva protege una gran variedad de especies marinas, a pesar de que aún no se tiene un número exacto de todas las especies que alberga esta reserva, se menciona que protege el doble de muchas especies de corales, medusas, moluscos, gusanos y peces que la reserva marina de Galápagos. Esta reserva protege las colonias más grandes del mundo de dos especies amenazadas de coral negro.

3.2.2 Resumen Financiero Global

Financieramente, el año fiscal 2012 tuvo resultados positivos considerando que a nivel mundial aún existen rezagos de la recesión financiera que perjudicó a muchas organizaciones en el 2009. Aunque el total del apoyo y las ganancias fue bastante inferior a los del año 2011 debido al estancamiento de los mercados de inversión globales y a la disminución en la actividad de proyectos de capital, los pagos y contribuciones aumentaron un 14% y el financiamiento del gobierno se mantuvo a la par con el año 2011. Operacionalmente, TNC creció en un 6% y alcanzó un superávit en el Fondo de Operaciones. La recaudación de fondos para apoyar las actividades operativas alcanzó, por primera vez en la historia de TNC, \$200 millones de dólares y, en cuanto a las ganancias del presupuesto, se cumplieron las expectativas. Cabe recalcar que la recaudación de fondos para los programas internacionales y la estrategia global aumentaron un 47% por la fortaleza de la mayor recaudación de fondos fuera de los Estados Unidos.

Tabla 4. Resumen Financiero año 2012 The Nature Conservancy

Para los años fiscales que terminaron el 30 de junio de 2012 y 2011 (en millones de dólares)		2012	2011
Contribuciones e ingresos	Pagos y contribuciones	521.865	457.729
	Contribuciones gubernamentales	158.004	160.375
	Ingresos por Inversiones	- 37.072	246.042
	Otros Ingresos	27.392	53.644
	Ventas y donaciones de tierras	200.945	254.575
	Total de contribuciones e ingresos	871.134	1.172.365

Gastos y compras de tierras de conservación y servidumbres	Actividades y acciones de conservación	468.835	401.514
	Compras de tierras de conservación y servidumbres	152.738	323.057
	Total de gastos del programa de conservación y compras de tierras de conservación y servidumbres	621.573	724.571
	Gastos generales y administrativos	110.674	103.660
	Recaudación de fondos	63.690	57.921
	Membrecía	21.319	17.213
	Total de gastos administrativos y de recaudación de fondos	195.683	178.794
	Total de gastos y compras de tierras de conservación y servidumbre	817.256	903.365
	Resultado neto: Contribuciones e ingresos sobre gastos y compras de tierras de conservación y servidumbre (nota1)	53.878	269.000
Resumen de recaudación de fondos	Gastos de recaudación de fondos como porcentaje del total de gastos y compras de tierras de conservación y servidumbres	7,8%	6,4%
Activos, pasivos y resumen de activos netos	Tierras de conservación	1.923.426	1.927.139
	Servidumbres de conservación	1.789.779	1.705.288
	Inversiones mantenidas para proyectos de conservación	628.666	614.869
	Fondo de inversiones	950.230	1.003.565
	Inversiones de donativos planificados	272.493	281.974
	Propiedad y equipo (depreciación neta)	105.541	106.492
	Otros activos (nota2)	351.780	389.687
	Total activos	6.021.915	6.029.014
	Cuentas por pagar y pasivos acumulados	120.587	94.005
	Documentos por pagar	389.040	411.298
	Otros pasivos (nota3)	275.748	327.718
	Total activos netos	5.236.540	5.195.993
	Total pasivos y activos netos	6.021.915	6.029.014

(1) No representa un aumento de activos netos.

(2) Incluye donaciones en efectivo, donaciones futuras prometidas, garantías recibidas bajo contrato de préstamo de valores, documentos por recibir e ingresos por venta de propiedades donadas.

(3) Incluye principalmente ingresos diferidos, pagables conforme al contrato de préstamos de valores, pasivos de donativos prometidos y otros pasivos.

Nota: Las cifras incluidas en el resumen financiero provienen de los estados financieros consolidados de los años 2012 y 2011, los cuales han sido auditados.

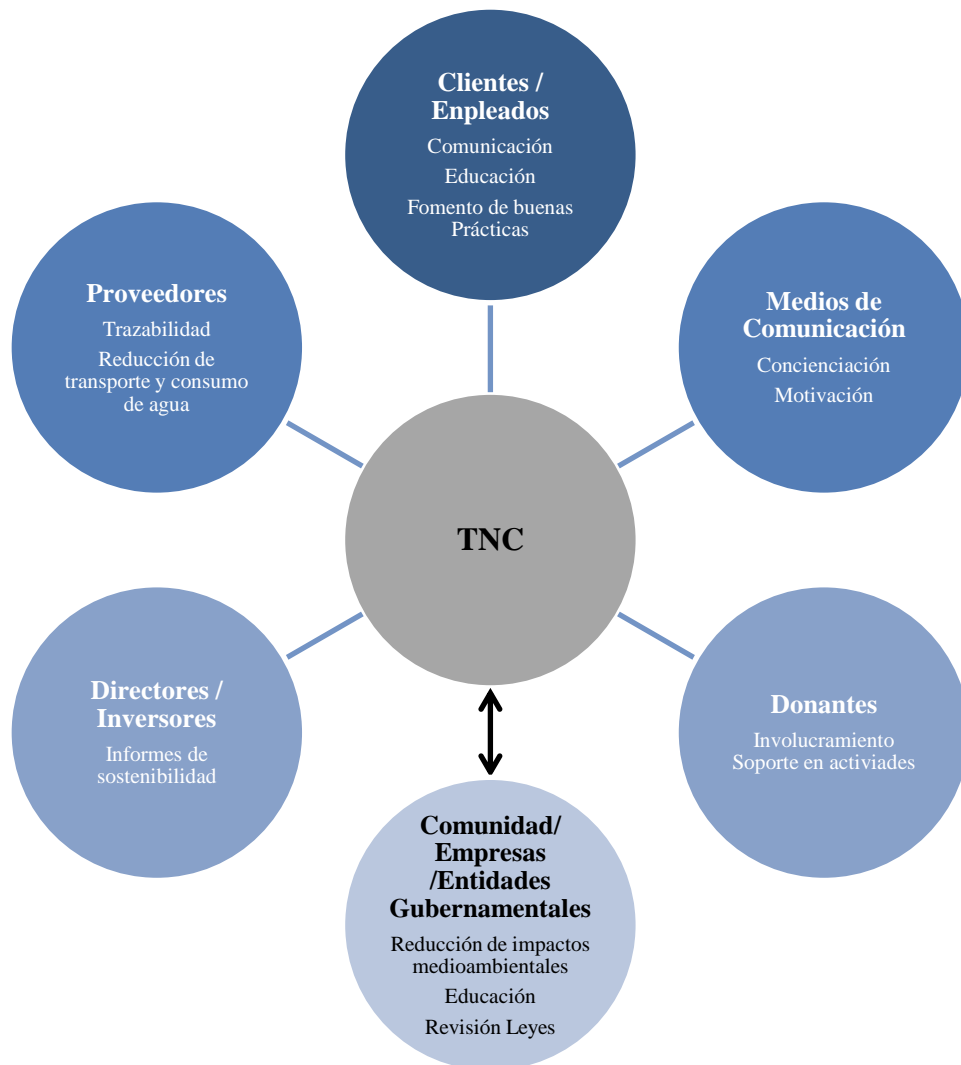
Fuente: TNC

3.2.3 Grupos de interés

Para TNC las empresas y la comunidad juegan un papel decisivo a la hora de la protección del Medio Ambiente y la reducción de actividades que dejan una huella indeleble en el planeta, ambos son los actores principales que forman parte de su grupo de stakeholders para trabajar en:

- Mejorar sus procesos mediante el cambio de hábitos, prácticas o productos.
- Tratar de influenciar en sus proveedores y cadena de suministro.
- Sensibilizar a empleados, donantes, voluntarios y beneficiarios en hábitos sostenibles de vida, incluyendo la modificación de sus patrones de consumo.

Gráfico 24. Grupos de Interés The Nature Conservancy



Fuente: TNC

3.2.4 Valores Corporativos

Los valores fueron desarrollados por el consejo de TNC en Estados Unidos considerando su aplicación a nivel global para desempeñar un buen trabajo,

logrando resultados tangibles y duraderos. Desde sus inicios sus valores han guiado a la organización ha alcanzar sus objetivos y su misión, convirtiéndose en el gran motor de crecimiento. Los valores de TNC se encuentran estructurados de la siguiente manera:

1. **Integridad** a toda prueba.- se refiere al cumplimiento de altos estándares éticos y profesionales en todas las labores de la organización para convertirse en garantes de su misión y responsables de sus acciones frente a todo público.
2. **Respeto** por las personas, comunidades y culturas.- están conscientes que la conservación depende de la participación activa de personas y socios cuyas vidas y bienestar están íntimamente ligados a los sistemas naturales que buscan conservar.
3. **Compromiso** con la diversidad.- TNC considera muy importante que la conservación de la diversidad biológica se logra a través del liderazgo y la contribución de hombres y mujeres de diversos orígenes, creencias y culturas, por esa razón emplean y capacitan a sus funcionarios.
4. **Una sola** organización.- es una organización que trabaja unida a nivel nacional e internacional, para alcanzar su misión global.
5. **Resultados tangibles y perdurables.**- su misión guía todo lo que realizan, utilizan la mejor ciencia disponible, un enfoque de no confrontación para construir soluciones innovadoras para los complejos problemas que enfrentan.

3.2.5 Objetivos Ecuador

TNC al trabajar por la conservación ambiental, comprende que la necesidad en estos temas es grande y que en ocasiones los programas destinados a estas actividades requieren plazos mayores cuyos objetivos sean lo suficientemente claros para enfocarlos adecuadamente en el tiempo que sean desarrollados. La elaboración de los objetivos es realizado en conjunto por cada localidad donde se encuentra TNC y se los expone al consejo mundial para incluirlos en el plan estratégico global, donde se analizará temas de financiamiento, resultados esperados, socios, entre otros. En Ecuador, se han estudiado los ecosistemas más delicados y sensibles a una posible contaminación, aunque el objetivo global va de la mano con su misión “conservar las plantas, animales y comunidades naturales que presenten la diversidad de vida en la tierra mediante la protección de tierras y aguas que necesitan para sobrevivir”, en función de sus metas y el plan estratégico a nivel mundial, en Ecuador se plantearon los siguientes objetivos:

1. Ofrecer herramientas óptimas para enfrentar amenazas ambientales en las áreas protegidas de los bosques tropicales amazónicos.
2. Aportar al mejoramiento de la capacidad técnica y administrativa de las organizaciones indígenas.
3. Apoyar al parque Machalilla en varias actividades dirigidas a su consolidación como son: infraestructura, ecoturismo y estudios científicos para recopilar información básica sobre el área.

4. Llevar a cabo una evaluación ecorregional en el área de los bosques secos ecuatorianos y peruanos para recopilar y generar información biológica y socio-económica del área para su conservación.
5. Diseñar zonas de exclusión de cuotas pesqueras y el establecimiento de tallas mínimas para peces y mariscos en la reserva marina Galera – San Francisco.
6. Recomendar un procedimiento adecuado para el uso de equipos de pesca menos destructivos y el manejo del turismo en la reserva marina Galera – San Francisco.

Estos objetivos fueron desarrollados con todas las áreas de la Organización previo estudios ecológicos que soportarán la conservación de especies de gran valor e importancia ambiental.

3.2.6 Estrategias de Marketing y Comunicación

TNC introdujo a partir del año 2002 “The Nature Conservancy’s Marketing Resource Center” (MCR)”. Este concepto tuvo gran aceptación ya que desde sus inicios ayudó a promover los objetivos de los programas que desarrolla TNC y lograr así los objetivos globales de marketing enfocados a la conservación. La contratación de personas con alta experiencia en este campo han permitido que todos los programas cuenten con el soporte necesario para poder atraer en base a

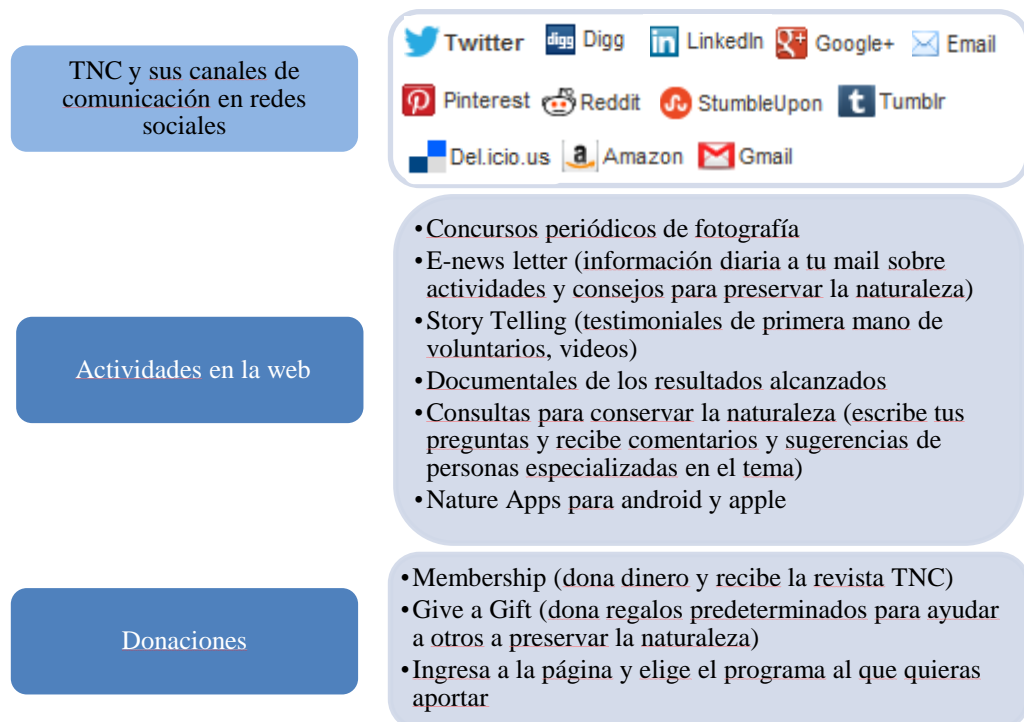
publicaciones y comunicación estratégica, el grupo indicado o clave para soportar cada actividad.

Para The Nature Conservancy “el Marketing provee la dirección estratégica así como las herramientas, soporte y la acción directa necesaria para atraer a la audiencia clave para lograr los resultados predeterminados”. Desde el punto de vista de TNC, esta audiencia incluye, aunque no se limita a: miembros, donantes, prospectos o posibles grandes donantes, legisladores, corporaciones, personas de interés público y dueños de tierras privadas. A nivel global, el marketing que realiza la organización se encarga de contribuir con tres objetivos primarios:

- 1.- Incrementar la recaudación de fondos para apoyar donaciones muy importantes para alcanzar los objetivos de conservación.
- 2.- Influir actividades de conservación a un amplio grupo de personas interesadas.
- 3.- Ayudar a TNC a convertirse en la organización más respetada entre la audiencia clave.

TNC mantiene muchas líneas y canales de comunicación que permiten generar un marketing directo entre sus seguidores, socios, donantes y la organización. La interacción que mantiene con cada uno de ellos es primordial para sus operaciones. Las experiencias y recomendaciones que dejan las personas que han trabajado de la mano con la fundación, ha permitido un mayor involucramiento de seguidores/voluntarios hacia TNC.

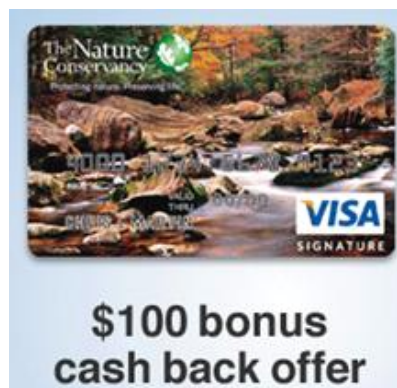
Gráfico 25. Estrategia de marketing TNC



Fuente: Elaboración propia basado en TNC

Adicionalmente TNC considera muy importante buscar aliados de empresas o personas reconocidas a nivel global, donde el resultado sea un ganar-ganar, por un lado las empresas privadas o personas particulares de exposición pública (Multinacionales, Artistas, Gobernadores, etc.) implementan y aseguran una adecuada aplicación de “Responsabilidad Social” y por otro lado, la fundación logra plasmar sus ideales y llamar la atención de una mayor audiencia.

Gráfico 26. Alianzas Estratégicas



Q&A with Edward Norton

Edward Norton may be most known for his acting career, but he's also an engaged and influential environmentalist. CEO Mark Tercek speaks with Edward about how he's become so involved in environmental issues.

[Read Mark's Interview with Edward ▶](#)

Fuente: Página web TNC, www.nature.org

3.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

TNC practica su propia filosofía que por más de una década ha sido utilizada en toda la organización llamado “diseño para la conservación”, el cual consiste en una metodología científica y comprobada que determina dónde trabajar, qué conservar, cuáles estrategias deben ser utilizadas, y que además mide la efectividad en términos de conservación de ecosistemas. El diseño para la conservación conlleva una metodología de colaboración con bases científicas con métodos analíticos claves y es utilizada para evaluar y planear sus acciones, ayudando de esta manera a preservar ecosistemas saludables que sustenten a las personas y alberguen la diversidad en la Tierra.

Basados en este marco de trabajo, la fundación estima el número de personas, financiamiento, estructura, funciones, alianzas, comunicaciones que deberán considerar para encaminar un programa. Gran parte del éxito de sus actividades se base en una adecuada planificación, que gracias a su experiencia le ha brindado la ventaja competitiva necesaria para lograr sus objetivos en el tiempo previsto y con los recursos necesarios. Las estrategias que emplean aprovechan las oportunidades actuales y abordan las amenazas más inmediatas a la naturaleza y a los recursos naturales de los que todos dependemos.

Gráfico 27. Diseño para la Conservación: Bases científicas TNC



Fuente: Elaboración propia basado en TNC

1.- **Establecimiento de metas y prioridades.-** describen los resultados que TNC desea lograr para la biodiversidad. Establecen metas a corto y largo plazo basados en la mejor información científica disponible, referente a la abundancia y distribución geográfica de las especies y sistemas ecológicos necesarios para asegurar su supervivencia. Para alcanzar sus metas de manera eficiente TNC establece prioridades (lugares, amenazas a la biodiversidad y oportunidades estratégicas) que tienen la mayor necesidad de acción de conservación o prometen el mayor rendimiento a su inversión.

2.- **Desarrollo de estrategias.-** Guiados por las prioridades, trabaja en conjunto para diseñar estrategias de conservación innovadoras para lograr sus metas. Las estrategias de conservación se adaptan a su conocimiento de la Ecología. Su finalidad principal es satisfacer las necesidades de las especies y ecosistemas, así como la de las personas.

3.- **Toma de acciones.-** TNC está comprometida a obtener resultados con base geográfica, tomando acciones locales, regionales y globales, según lo requieran las estrategias. La mayor parte de sus recursos (humanos y financieros) se utilizan

llevando a cabo las estrategias que desarrollan junto con sus socios. Aunque sus acciones son variadas, generalmente se incluyen las siguientes:

- Invertir en la ciencia para la toma informada de decisiones.
- Proteger y administrar tierras y aguas.
- Forjar alianzas estratégicas con una variedad de grupos de todos los sectores.
- Crear y mantener políticas públicas, prácticas e incentivos que apoyen la conservación.
- Fortalecer la capacidad institucional de los gobiernos y de las instituciones no-gubernamentales para lograr resultados de conservación, a través de programas como el Centro Amazónico para la Capacitación Indígena.
- Desarrollar y demostrar métodos de conservación innovadores, como el proyecto actual para crear redes de áreas marinas protegidas.
- Construir una ética y apoyo para la conservación de la biodiversidad, como su proyecto de restauración comunitaria.
- Generar financiamiento privado y público.

4.- Medición de resultados.- Responde a dos preguntas ¿Cuál es el estado de la biodiversidad? ¿Están teniendo nuestras acciones el impacto planeado? Seguir el progreso hacia sus metas y evaluar la efectividad de sus estrategias y acciones, proporcionan la retroalimentación que requieren para ajustar sus metas, prioridades, estrategias y trazar nuevas direcciones.

3.3.1 Factores de éxito

TNC trabaja arduamente para cumplir su misión. Tiene presente que mientras más amplia, abierta y clara sea su comunicación con todos los que de alguna manera contribuyen en su desarrollo, mejor será la cadena de empatía y compromiso de estas personas con las actividades que ellos realizan. Por lo tanto, el poder contar y agradecer a sus colaboradores sobre lo que su contribución generó, es su mayor factor de éxito. En la organización un donante o contribuyente no es alguien más que aporta económicamente, el contribuyente es un agente de cambio y la organización se encarga de que uno sea parte de todo el proceso del proyecto donde realizó su donación.

Entre sus principales factores de éxito se encuentran los siguientes:

- Colabora con gobiernos y autoridades ambientales en todos los niveles – nacionales y federales, regionales y municipales – en la creación y mantenimiento de áreas que protegen ecosistemas que no solo preservan la vida silvestre, sino también brindan bienes y servicios ambientales de calidad a poblaciones humanas, incluyendo agua potable, aire limpio, control de inundaciones y erosión, fertilidad de suelos, entre otros muchos.
- Ha colaborado con individuos, empresas privadas y otras organizaciones durante toda su historia para llevar a cabo conservación voluntaria en tierras privadas.

- Alrededor del mundo, su compromiso de respeto por las personas, comunidades y culturas es un valor esencial de TNC; por lo que, colaborar con grupos indígenas y comunidades tradicionales para conservar la naturaleza y garantizar la sostenibilidad de los recursos naturales es algo que lo manejan de manera asertiva.
- Las cosechas sustentables no son solo una meta, representan una necesidad en el mundo actual. TNC trabaja con agricultores y productores rurales, empresas privadas y mercados internacionales para aumentar la demanda y cantidad de productos sostenibles.
- El cambio climático ya está afectando nuestras vidas y lugares en los que vivimos, y tienen el potencial de afectar dramáticamente las vidas de las generaciones futuras. TNC está asociada con autoridades responsables, miembros de la comunidad, empresas, científicos, líderes de la industria, líderes de opinión y otras personas para disminuir los impactos de cambio climático.

CAPITULO IV

4. APLICACIÓN DEL MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA DE MERCADO Y EVALUACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN PARA FUNDACIÓN CECILIA RIVADENEIRA

El desarrollado de esta sección está basado en el estudio teórico analizado en el capítulo II y los factores de éxito de TNC expuestos en el capítulo III. De acuerdo a la situación actual de la Fundación Cecilia Rivadeneira, se plantean las acciones necesarias que la teoría y la práctica sugieren para la realización de un plan estratégico y evaluación integral de gestión que permita alcanzar la misión y los objetivos de esta organización de manera eficiente.

4.1 ORGANIZACIÓN DEL PROCESO

Se plantea la realización de un plan estratégico para la Fundación Cecilia Rivadeneira debido al medio cambiante y vulnerable al que está sujeto. Una vez finalizado el proceso de planificación, la fundación contará con la guía necesaria para minimizar riesgos y alcanzar sus objetivos de manera eficiente. Para este desarrollo se pone como tema prioritario y sensible la generación de fuentes de ingresos sustentables.

Con la aplicación del plan estratégico, se busca proponer la continuidad y mejoramiento de los estándares de calidad en los programas que brindan a la comunidad, dar fuerza al enfoque de su misión para el cumplimiento de sus objetivos y tomar decisiones asertivas al momento de verificar lo que mejor conviene a la organización. Es importante considerar que la fundación con sus nueve años de trayectoria en el servicio y colaboración a los niños con cáncer, cuenta con ideas y metas claras que harán del proceso de planificación estratégica, la herramienta adicional que permitirá poder expandir sus conocimientos y ayuda a un mayor número de niños.

De acuerdo a la urgencia, disponibilidad de recursos de la fundación y tiempo de los participantes en la elaboración del plan estratégico, se propone que su desarrollo tenga una duración no máximo de dos meses, teniendo en cuenta que el marco de tiempo sugerido para su aplicación sea para el corto y mediano plazo e incluirá todos los programas que actualmente ofrece la fundación

Gráfico 28. Propuesta Grupo de trabajo FCR

Participante	Rol
Director General	Involucrar a la junta directiva, vigilar la revisión del plan estratégico.
Administrador	Preparar los costos anuales de las actividades y sus costos administrativos.
Coordinador de Formación Continua	Informar a todos los colaboradores clave acerca del proyecto e involucrarlos en el proceso.
Coordinador de Investigación	Brindar seguimiento de todo el proceso y asegurar su cumplimiento en los tiempos previstos.

Fuente: Carmen Landivar

Gráfico 29. Propuesta asignación de responsabilidades

No.	Acción	Responsable
1	Involucrar Junta Directiva	Director General
2	Revisión Plan Estratégico	FCR
3	Retroalimentación	FCR
4	Costeo Actividades	FCR
5	Evaluar Capacidad de generar ingresos	Administrador
6	Proyecciones Ingresos/Gastos	Director General
7	Simulación escenarios	Director General
8	Retroalimentación	FCR
9	Evaluación	Coord. Formación Continua

Fuente: Carmen Landivar

4.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO FUNDACIÓN CECILIA RIVADENEIRA

Existen ciertas consideraciones que la fundación Cecilia Rivadeneira debería incluir en su proceso de planificación, que son importantes para tomar decisiones en el corto plazo. A pesar de la gran experiencia y conocimiento que la organización ha adquirido en su trayectoria, es importante contemplar que las necesidades, las estrategias y en general la percepción externa ha cambiado y requiere ser evaluada y analizada en su contexto actual para comprender la situación y ubicación de la Fundación en su entorno. Esto beneficiará a FCR en la verificación de oportunidades que tiene para atraer nuevos donantes y las posibles limitaciones que podrían aparecer.

4.2.1 Análisis del grupo de interés

Actualmente conviene que FCR analice a detalle a sus stakeholders, ya que teniendo claro la participación e influencia de cada uno ellos con la fundación, lograrán establecer estrategias adecuadas para la captación de fondos.

En base al enfoque y las necesidades de la organización, se presenta los actores clave que debería considerar la fundación para alcanzar sus objetivos:

Gráfico 30. Propuesta Grupos de Interés FCR

No.	Actores	Poder	Interés	Motivo
1	Niños con cáncer	Alto	Alto	Son los beneficiarios directos y el motivo que mueva a la fundación a mejorar y ayudar.
2	Familias de escasos recursos	Alto	Alto	Son los beneficiarios secundarios, cuyas opiniones alientan a la fundación a revisar diferentes medios para apoyar y mejorar su situación social y económica.
3	Instituciones Gubernamentales	Alto	Bajo	Brindan soporte para llevar a cabo las diferentes actividades de la fundación.
4	Políticos	Alto	Bajo	Permiten acceder y agilizar proyectos /regulaciones para llevar a cabo una actividad.
5	Empresas	Alto	Alto	Brindan soportes económicos y profesionales, dependiendo su enfoque y giro de negocio.
6	Hospitales	Alto	Alto	Medio principal que permite la apertura a tratar y conocer a los niños con cáncer y sus familias.
7	Médicos Oncólogos, Psicólogos.	Bajo	Alto	Facilitadores en temas relacionados a la salud física y mental que requieren los niños con cáncer y sus familias.
8	Medios de Comunicación: Prensa, Televisión	Alto	Bajo	Medios de opinión pública para canalizar y comunicar con mayor cobertura sobre las actividades de la fundación.
9	Voluntarios	Alto	Alto	Pilares importantes para ejecutar las actividades de la fundación.

No.	Actores	Poder	Interés	Motivo
10	Colaboradores remunerados/ Directores	Alto	Alto	Desarrolladores e interesados en alcanzar la misión y objetivos de la fundación.
11	ONG Nacionales	Bajo	Alto	Competidores directos a la hora de distribuir los recursos disponibles. Aliados importantes para trabajar juntos por un fin común.
12	ONG Extranjeras	Bajo	Bajo	Aliados importantes que sirve de guía para mejorar procesos.
13	Universidades	Alto	Bajo	Socios importantes para poder acceder a su apoyo económico y presencial con la colaboración de su alumnado.
14	Proveedores	Bajo	Alto	Facilitadores importantes para plasmar ideas y actividades que deben desarrollarse necesariamente para cumplir con los objetivos.
15	Donantes	Alto	Alto	Apoyo directo para el financiamiento de proyectos indispensables para el cumplimiento de su misión.

Fuente: Carmen Landivar

Una vez revisado su grupo de interés, el enfoque principal que se planteará en el desarrollo del plan estratégico, será para aquellos que acrecienten las posibilidades de adquirir fondos para las actividades que FCR realiza y son: Empresas, Voluntarios y Donantes particulares.

Empresas

Generalmente, las empresas son las primeras en invertir o donar dinero en Responsabilidad Social. Estos fondos que cada entidad planifica periódicamente, suelen dirigirse a diferentes causas dependiendo su visión y estrategia global. En ocasiones las mismas son transferidas a Organizaciones No Gubernamentales o son acreditadas en actividades sociales y/o fundaciones de la propia empresa. La

competencia por recibir soporte de empresas (generalmente multinacionales) es muy grande y difícil de alcanzar dependiendo el tipo de compañía a la cual se está solicitando la colaboración.

Para comprender la facilidad y apertura de las empresas para donar recursos a fundaciones como FCR, se realizaron entrevistas como medio de estudio para entender lo que las empresas buscan al momento de apoyar económicamente a proyectos enfocados en la salud.

La respuesta de las compañías entrevistadas reflejaron los siguientes resultados. En Anexo 1 *Entrevista a empresas privadas*, se detalla lo que cada uno de los entrevistados comentó sobre este tema:

- La mayoría de empresas grandes realizan actividades de ayuda social.
- Gran parte de las actividades sociales que realizan estas empresas cuentan con un presupuesto fijo anual, que será distribuido en proyectos enfocados a los objetivos y estrategias de la compañía. La información del total aproximado anual que consideran estas empresas, es un dato sensible que se lo reservan internamente.
- El 58% de las empresas entrevistadas apoyan o han apoyado económicamente a fundaciones nacionales.
- 25% de estas empresas han donando recursos en programas de ayuda a la niñez en temas de pobreza, salud y educación.
- Los proyectos a los que más se enfocan estas empresas van relacionados a las siguientes problemáticas sociales en ese orden:

1. Salud
2. Medio Ambiente
3. Pobreza

- El tiempo o duración que la empresa pueda ayudar o apoyar a una fundación, institución, etc., dependerá del proyecto al cual están colaborando. Cuando la ayuda requiere un aporte consecutivo, generalmente el período es de un año.
- Las empresas deciden a que institución, fundación, programa, etc., desean apoyar dependiendo del tipo de actividad social que brindan estas organizaciones. En la mayoría de los casos, todos los proyectos receptados son revisados y analizados por un comité donde posteriormente son comparados con los objetivos que busca la empresa mediante esta iniciativa. Cualquier ONG que desee solicitar apoyo por parte de una empresa, debe tener muy claro y estructurado su planificación y los resultados esperados, para poder ser garantes y elocuentes con su misión.

Voluntarios

En ocasiones, los voluntarios suelen ser subestimados por algunas ONG, la principal razón radica en la creencia errónea que el voluntariado es una obligación social y no un sentimiento o acto de responsabilidad social en pro de nuestro prójimo. A los voluntarios se los debe preparar, desarrollar y escuchar, son el motor para cumplir los objetivos organizacionales.

Fundación Cecilia Rivadeneira se preocupa mucho por sus voluntarios, siempre están planteando y organizando diferentes actividades pensado en la ayuda y aprendizaje que necesita cada colaborador. Actualmente, los mecanismos utilizados no aseguran una permanencia y compromiso con la fundación. Para analizar esta situación, se generó una muestra y se realizó una encuesta para comprender la situación actual de los voluntarios activos en FCR y su nivel de satisfacción con la organización, en Anexo 2 *Encuesta de satisfacción voluntarios*, se encuentra la tabulación de los resultados siendo los principales los siguientes:

- El medio principal para atraer a nuevos voluntarios, es a través de la referencia de amigos y/o familiares que conocen a la fundación.
- Gran parte de los voluntarios ingresaron a la fundación motivados por la presentación/charla introductoria que presenta FCR mensualmente a toda persona interesado en el voluntariado.
- 76% nunca antes había sido voluntario.
- Un 80% de las personas considera que actualmente el canal óptimo para acceder a la información del programa de voluntariado y actividades de la fundación es vía correo electrónico. El 72% considera la página web de FCR un medio difícil para acceder e inscribirse como voluntario.
- En FCR 66% colabora como voluntario menos de un año.
- No existe un conocimiento amplio de otras fundaciones que realicen o brinden servicios similares que FCR. Apenas el 26% ha escuchado de otras fundaciones con programas afines y son: Fundación Sol y Vida, Fundación

Jóvenes Contra el Cáncer, Fundación Dibuja una Sonrisa, Fundación Corazones Valientes, Fundación Manantial de Vida.

- Los voluntarios se encuentran medianamente satisfechos con el programa de voluntariado de FCR, esto se debe principalmente a la escasa comunicación e involucramiento del voluntariado en la misión, visión y objetivos de FCR. Adicionalmente en ocasiones no se le brinda un seguimiento al voluntario desde su ingreso hasta su maduración en la fundación.

Donantes Particulares

Los donantes son la base para la subsistencia de la fundación. Su colaboración es tan importante que es necesario dedicar tiempo y recursos para comprender sus necesidades. Basado en un estudio realizado por la Asociación Española de Fundraising en el año 2011, se determinaron los siguientes resultados, cuya referencia es adaptable a cualquier fundación:

a) Perfil del Donante

1. Perfil Ideológico

Se atribuye al conjunto de ideas sobre la realidad percibida por una sociedad en cuanto a temas políticos (qué tipo de partido político apoyan), religiosos (son creyentes o no), ambientales (reciclan, preocupación por la conservación ambiental).

2. Perfil Tecnológico

Está enfocado a las telecomunicaciones ¿Cuántas personas forman parte de una red social? ¿Cuántos están interesados en recibir información de la ONG a través de alguna red social? Uso de Smartphone, donaciones a través de móviles.

3. Consumo de medios

Se refiere a los medios más convencionales al momento de recibir información, aquí se ubican: los lectores de periódicos locales (Incluye diarios gratuitos), del país y del mundo, las preferencia de las personas en cuanto a los programas que se pasan por la TV (Informativos, películas y documentales), y las personas que suelen escuchar emisoras musicales.

4. Perfil Sociodemográfico

Porcentaje de hombres y mujeres, edades promedio, personas con estudios superiores, actividad laboral, nivel económico y social.

b) Características de donantes

El estudio de la Asociación Española reconoció cuatro tipologías de donantes que se refieren a la causa que mueve a las personas a donara a una ONG y son:

- El compromiso con el desarrollo del país

- Sensibilización con la infancia
- Los que se movilizan ante emergencias, catástrofes. Este target es muy susceptible a movilizarse ante causas sociales, la presión mediática de los medios de comunicación ante hechos de este tipo es el elemento clave que activa la sensibilización de este tipo de personas.
- Personas vinculadas a ONG, que trabajan por la defensa de los derechos humanos y sectores marginados.

De igual manera el estudio identificó tres tipologías de donantes en función de sus motivos para donar y son:

- Satisfacción Personal.- existen donantes que realizan una contribución por sentirse bien consigo mismo.
- Solidaridad.- a pesar de existir crisis económica, existen donantes que siguen aportando y haciendo un esfuerzo en su presupuesto personal y familiar por solidaridad.
- Justicia.- es un perfil más idealista, colabora bajo el convencimiento de que se puede mejorar el mundo.

c) Motivos por los que las personas deciden ser donantes

Las principales razones por parte de los donantes en la elección de la ONG a la que van a apoyar son:

4. Es una ONG conocida y de confianza.
5. Informan al donante sobre el destino de su contribución y como se lo empleó.
6. Brinda una información convincente.
7. Es una ONG que se encuentra a nivel mundial.
8. El tipo de beneficiario al que se enfocan.
9. El donante se identifica con los valores e ideología de la ONG.
10. La ONG realmente soluciona las causas de los problemas.

d) Canal de comunicación

- Los donantes valoran la acción de los informadores de la calle como principal canal para empezar a colaborar con la ONG. El “cara a cara” en la calle por parte de los informadores, es uno de los canales de captación más efectivo, ya que permite interactuar con el futuro donante, proporcionándole más y mejor información sobre la ONG y resolviendo las dudas que con otro canal no podría resolver (spots publicitarios en TV, prensa, etc.)
- Los donantes potenciales conocen a la ONG principalmente a través de la recomendación y la televisión. Las fuentes secundarias de información ocupan los artículos en prensa, navegación en internet y radio.

4.2.2 Análisis de valores Fundación Cecilia Rivadeneira

De acuerdo a la teoría y la práctica, es recomendable que los valores que presenta una organización estén alineados a la Voluntad, Compromiso y Estrategia que esta adquiere con la sociedad y sean los que conduzcan a la fundación bajo los lineamientos con los que se identifica.

Es necesario que Fundación Cecilia Rivadeneira replantee la definición de lo que actualmente tiene como declaración de valores, a fin de mejorar la legibilidad y facilidad de comprensión y posterior aplicación de sus principios por parte de todas las personas que colaboran en esta organización.

En base a lo que se observó y analizó de la Fundación Cecilia Rivadeneira, se propone la consideración de los siguientes cuatro valores con los que se podría identificar la organización:

- 1. Compromiso.-** en apoyar y brindar alegría a los niños cáncer y sus familias.
- 2. Responsabilidad.-** con la comunidad, voluntarios y colaboradores que apoyan e invierten su tiempo y dinero en la lucha por mejorar las condiciones de atención y vida de los niños con cáncer y sus familias.
- 3. Empatía.-** para hacer de uno la experiencia de lo que día a día viven los niños con cáncer y apoyar de manera positiva el mejoramiento de su estado anímico.
- 4. Entusiasmo.-** en todas las actividades que realiza la fundación, transmitiendo siempre alegría y una gran sonrisa a todos.

Luego de revisar y afirmar la definición de sus valores, deberá comunicarla a todos los miembros de la fundación (Colaboradores y Voluntarios) exponiéndolos en un lugar visible dentro de la organización como medio de recordación para todos quienes apoyan esta causa.

4.3 PLAN ESTRATÉGICO FUNDACIÓN CECILIA RIVADENEIRA

4.3.1 Declaración de Misión y Visión

Misión Fundación Cecilia Rivadeneira:

“Mejorar y potenciar la salud emocional de los niños y sus familias por medio del programa de acompañamiento psicosocial con actividades lúdico-pedagógicas y la terapia de la risa, incentivando además la participación solidaria y responsabilidad social de la comunidad”.

Se considera realizar modificaciones a declaración de la misión, teniendo presente que al momento la misma, no tiene un efecto de recordación por todos quienes están directamente relacionados con la organización, y que su adaptación no representará complicaciones a sus operaciones, por el contrario, servirá de pauta para socializarla entre todos sus colaboradores. Con este

antecedente se propone como nuevo enunciado la siguiente declaración de la Misión para Fundación Cecilia Rivadeneira:

“Mejorar la calidad de vida de los niños con cáncer y sus familias a través de actividades que fortalezcan su bienestar emocional, social y económico en la comunidad ecuatoriana”.

Luego de su revisión, los directivos deben asegurarse que la misma sea difundida a todos sus integrantes.

Visión Fundación Cecilia Rivadeneira:

Su visión es: “Ser la mayor organización de apoyo psicológico, lúdico pedagógico y económico para los niños hospitalizados y sus familias con el soporte activo de nuestro grupo de voluntariado en el Ecuador”

La declaración de su visión es clara y objetiva de acuerdo a lo que la fundación está construyendo para su futuro.

4.3.2 Análisis de Factores internos y externos Fundación Cecilia Rivadeneira

Basados en el análisis y la situación actual de la fundación Cecilia Rivadeneira, a continuación se presentan los factores que FCR debería considerar como críticos para reconocer las áreas que requieren una mayor atención.

Gráfico 31. Evaluación de Factores internos Fundación Cecilia Rivadeneira

AREA	FACTORES	Fortalezas			Debilidades			IMPACTO	Peso
		6	5	4	3	2	1		
		A	M	B	B	M	A		
Finanzas	Plan financiero ligado al plan estratégico					1			
	Reportes financieros de actividades			1					
	Proyectos y actividades rentables		1						
	Inversión para actividades principales		1						
	Subtotal	0	2	1	0	1	0	16	67%
	Total Ponderado	0	10	4	0	2	0		
Total Fortalezas y Debilidades		14			2				
Administrativa	Estructura organizacional		1						
	Personal capacitado y con experiencia				1				
	Plan estratégico				1				
	Programas fundamentados en la misión	1							
	Seguimiento y control de actividades		1						
	Subtotal	1	2	0	2	0	0	22	73%
Total Ponderado		6	10	0	6	0	0		
Total Fortalezas y Debilidades		16			6				
Marketing	Posicionamiento de marca			1					
	Estrategia de captación de fondos				1				
	Conocimiento de la competencia					1			
	Estrategia de comunicación para stakeholders				1				
	Control y seguimiento de stakeholders					1			
	Subtotal	0	0	1	2	2	0	14	47%
Total Ponderado		0	0	4	6	4	0		
Total Fortalezas y Debilidades		4			10				
Operaciones	Sistemas para recaudación de fondos						1		
	Materiales para actividades			1					
	Uso de tecnologías para comunicación				1				
	Subtotal	0	0	1	1	0	1	8	44%
	Total Ponderado	0	0	4	3	0	1		
	Total Fortalezas y Debilidades		4			4			
Directivo	Empoderamiento	1							
	Liderazgo	1							
	Comunicación de objetivos organizacionales		1						
	Subtotal	2	1	0	0	0	0	17	94%
	Total Ponderado	12	5	0	0	0	0		
	Total Fortalezas y Debilidades		17			0			
		41			20			TOTAL	65%

En términos generales, la fundación se ubica en un 65% de cubrimiento, es decir, se requiere mayor atención a los factores que califican como “debilidad”. Para esto, es necesario revisar qué factores al momento tienen un mayor peso dentro de cada área de análisis y cuáles de estos están imposibilitando un buen desenvolvimiento de otras actividades. Una vez identificados estos factores, se podrá revisar que procesos requieren mejoras.

Área Financiera

Plan financiero ligado al plan estratégico: Debilidad Media

Se evidencia la necesidad principal de trabajar en un plan estratégico integrado al plan financiero. Es decir, traducir el plan estratégico en proyecciones financieras para discernir las necesidades prioritarias y la capacidad de los recursos disponibles. Para esto, se recomienda revisar el plan estratégico con todos los miembros de la fundación FCR y establecer las necesidades más urgentes, los mecanismos de recaudación de fondos en el caso de ser necesario y la administración adecuada de los recursos actuales. Este factor en el corto plazo debe convertirse en una Fortaleza Alta, a fin de llevar una guía y un control ordenado de los ingresos/gastos de la organización y que estos sean fácilmente adaptables a cualquier imprevisto. Una vez que este factor esté al 100% cubierto, ayudará para que otros factores sean mejor evaluados en sus resultados.

Reportes financieros de actividades: Fortaleza Baja

Dentro del análisis se consideró este factor con una Fortaleza Baja tomando en cuenta que si no se proyectan acciones a corto plazo, este factor podría

descender a una Debilidad Baja. Es adecuado que FCR generalice y socialice sus reportes financieros a todos sus stakeholders. Esto brindará seguridad e interés por parte de sus contribuyentes y beneficiará el proceso de recaudación de fondos.

Área Administrativa

El peso total de esta área se ubica en un 73%, lo cual es bastante bueno ya que la fundación tiene una estructura organizacional sólida, programas guiados bajo su misión y que además cuentan con el soporte adecuado para dar seguimiento y control de todas sus actividades.

Personal capacitado y con experiencia: Debilidad Baja

Al momento, la administración debería pensar en brindar mayor capacitación a su personal/voluntarios sobre temas afines al área que desempeñan, teniendo en cuenta que esto mejorará su desenvolvimiento laboral, además de formar líderes comprometidos y preparados para afrontar nuevos proyectos y desafíos. Cuando se realiza un plan estratégico y financiero integrado, se puede incluir en el presupuesto un plan de capacitación para sus colaboradores.

Plan estratégico: Debilidad Baja

Es deber de la administración que todas las acciones y planes que considera la fundación para su futuro inmediato y lejano, sea comprendido por cada uno de sus integrantes y stakeholders, a pesar de ser esto una debilidad baja para la

fundación, se pueden tomar medidas sencillas de comunicación, evitando que este factor se convierta en una debilidad media o fuerte.

Área de Marketing

Con un peso de 47%, es importante que la fundación suponga medidas rápidas que fortalezcan los factores que no están funcionando debidamente.

Estrategia de captación de fondos: Debilidad Baja

Las estrategias para la captación de fondos debería tener una fortaleza alta, ya que es el medio principal por el cual la fundación sobrevive, al momento del análisis se consideró este factor como debilidad baja, debido al encarecimiento de donantes que puedan apoyar de manera constante con las actividades de la fundación. Aunque en la organización no exista un departamento de marketing, la responsabilidad compartida entre todos sus colaboradores en esta labor, debe suponer la realización de acciones puntuales y estratégicas que atraigan a un mayor número de donantes fieles a la visión de FCR.

Conocimiento de la competencia: Debilidad Media

La fundación debe tener pleno conocimiento de su competencia para evitar la duplicación de programas y actividades que posiblemente otras fundaciones las estén realizando de mejor manera o por el contrario que las estén desarrollando de manera ineficiente y los recursos disponibles estén siendo subutilizados.

Estrategia de comunicación para Stakeholders: Debilidad Baja

La comunicación debe ser lo más clara, ágil y fácil de transmitir a todos los stakeholders, si esto se considera una debilidad, se deben revisar los canales que actualmente utiliza la fundación para interactuar con sus seguidores y plantear nuevos medios que aseguren que su grupo de interés esté enterado de lo que realiza la organización gracias a su apoyo.

Control y seguimiento de Stakeholders: Debilidad Media

La fundación debe enfocarse más en su grupo de interés y tratar de mantenerlos como aliados y colaboradores estratégicos el mayor tiempo posible. Se debe dar seguimiento e importancia de sus intereses para anteponer sus acciones y necesidades.

Área de operaciones

El peso total de esta área se ubica en un 44%, lo que indica que deben existir importantes puntos de revisión de acuerdo a la urgencia y tiempo de respuesta de la fundación para mejorarlos.

Sistemas para recaudación de fondos: Debilidad Alta

FCR debe analizar a mediano plazo, las posibilidades de contar con medios electrónicos para recaudar fondos, actualmente los métodos convencionales pueden servir si las fuentes de ingresos vienen de empresas o instituciones gubernamentales, más no si se busca recaudación a través de contribuyentes

particulares que por lo general buscan realizar su donación de la manera más rápida como es a través de página web, etc.

Uso de tecnologías para la comunicación: Debilidad Baja

La fundación actualmente utiliza métodos convencionales y poco atractivos para la comunicación/marketing que realiza. En la sociedad actual, se deben revisar los medios gratuitos que el internet ofrece para poder canalizar de mejor manera la información, resultados, objetivos, planes, proyectos, programas entre otros temas que la fundación realiza a fin de crecer en un mayor de contribuyentes.

Área Directiva

Con 94% de peso, se resume que las acciones directivas están siendo manejadas efectivamente. Los directivos brindan el empoderamiento y liderazgo necesario para continuar construyendo su visión. Esta área probablemente es la más importante de todas, ya que se demuestra el compromiso de sus directivos para encaminar y respaldar a la fundación. Si no existiera este apoyo, ninguna actividad, programa o propuesta de mejora que la organización plantee, perduraría en el tiempo.

Gráfico 32. Perfil de Oportunidades y Amenazas Fundación Cecilia Rivadeneira

AREA	FACTOR	Oportunidades			Amenazas			IMPACTO	Peso																			
		6	5	4	3	2	1																					
		A	M	B	B	M	A																					
Económico	Desempleo, subempleo					1																						
	Niveles de inflación				1			30 25 20 15 10 5																				
	Inversión Extranjera					1																						
	Tamaño y distribución del gasto público			1																								
	Pobreza					1																						
	Subtotal	0	0	1	1	3	0	13	43%																			
	Total Ponderado	0	0	4	3	6	0																					
Total Oportunidades y Amenazas		4			9																							
Político	Relación Estado y OSC			1																								
	Alianzas políticas internacionales					1		24 20 16 12 8 4																				
	Reformas constitucionales para ONG			1																								
	Estabilidad y riesgo político						1																					
	Subtotal	0	0	2	0	1	1	11	46%																			
	Total Ponderado	0	0	8	0	2	1																					
	Total Oportunidades y Amenazas	8			3																							
Social	Crecimiento demográfico					1																						
	Educación			1				24 20 16 12 8 4																				
	Salud pública					1																						
	Transporte público						1																					
	Subtotal	0	0	1	0	2	0	8	33%																			
	Total Ponderado	0	0	4	0	4	0																					
	Total Oportunidades y Amenazas	4			4																							
Cultural	Conciencia de Responsabilidad Social		1																									
	Credibilidad en las ONG					1		24 20 16 12 8 4																				
	Conciencia del Cáncer en niños		1																									
	Subtotal	0	2	0	0	1	0	12	50%																			
	Total Ponderado	0	10	0	0	2	0																					
	Total Oportunidades y Amenazas	10			2																							
Tecnológico	Tratamientos para el cáncer en niños	1																										
	Equipos médicos para niños con cáncer		1					18 15 12 9 6 3																				
	Tecnologías de la comunicación	1																										
	Subtotal	2	1	0	0	0	0	17	94%																			
	Total Ponderado	12	5	0	0	0	0																					
	Total Oportunidades y Amenazas	17			0																							
TOTAL								53%																				
A = Alta M= Media B = Baja		<table><tr><th colspan="3">fortaleza</th><th colspan="3">debilidad</th></tr><tr><td>100</td><td>83</td><td>67</td><td>50</td><td>33</td><td>17</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>						fortaleza			debilidad			100	83	67	50	33	17							Análisis Interno Global		
fortaleza			debilidad																									
100	83	67	50	33	17																							

Fuente: Carmen Landivar

Globalmente, la Fundación se encuentra en un 53% de cobertura respecto a las posibles amenazas a las que está expuesta. A pesar de que no puede controlar estos factores, es importante reconocer cuáles de ellos representa una amenaza u oportunidad para la fundación. El beneficio agregado al evaluar el ambiente externo, es la posibilidad de determinar asociaciones estratégicas con otros

grupos o compañías que pudieran ser capaces de ayudar a la fundación a alcanzar sus metas eficientemente.

Económico

Es claro que la tasa de desempleo, los niveles de inflación y la pobreza son amenazas muy fuertes para la fundación, tomando en cuenta que la ayuda que brinda FCR es a personas de escasos recursos. La organización tiene una capacidad limitada de atención, si la situación económica en el país empeora, muchas familias que luchan por sostener la salud de un niño con cáncer, no podrán hacerlo por mucho más tiempo y requerirán asistencia adicional para poder salir adelante. Adicionalmente, si el subempleo sigue creciendo, existirán menos personas particulares que estén en la posibilidad de brindar donaciones para causas sociales.

Político

La estabilidad política en la que actualmente vive el país, no asegura que cambios regulatorios o legislativos tengan consecuencias graves para las operaciones de la fundación, tomando en cuenta que cada vez el gobierno está involucrándose en las actividades de las ONG.

Por otro lado, el Ecuador al no llevar buenas relaciones políticas con países desarrollados, minimiza las posibilidades de adquirir financiamiento extranjero para actividades locales, esto incluye fundaciones.

Social

El crecimiento desmedido en la población ecuatoriana ocasiona crecimiento de pobreza y problemas sociales (alcoholismo, drogadicción, violencia, servicios públicos ineficientes, etc.). Esto significa una gran amenaza para la fundación, considerando que su ayuda es para personas de escasos recursos.

El acceso limitado a la movilización de familias en sectores rurales para transportar al niño diagnosticado con cáncer a los hospitales especializados, dificulta la ayuda que brinda la fundación. Por otro lado, no se cuenta con una buena atención en temas de salud en los hospitales públicos, causando en algunos casos alargar la enfermedad en el paciente.

Cultural

La conciencia por la enfermedad del cáncer, cada vez es más conocida y entendida por la personas. Esto ha permitido que mucha gente se identifique y reconozca el trabajo de FCR.

Tecnológico

Actualmente se vive el bum de la redes sociales, el saber utilizar esta herramienta, representa una ayuda muy fuerte para atraer a posibles donantes y colaboradores a la organización.

Gráfico 33. FODA Fundación Cecilia Rivadeneira

	Oportunidades	Amenazas
Fundación Cecilia Rivadeneira	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo Universidades Locales • Conciencia de Responsabilidad Social (RS) • Apoyo ONG internacionales → ONG comparten experiencias y recomendaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Ecuador: Situación Económica/ Política • Salud Pública • Transporte Público • Credibilidad en ONG nacionales • Relación Estado - OSC
Fortalezas	Acciones FCR	Contención
<ul style="list-style-type: none"> • Junta directiva • Calidad de programas • Experiencia • Credibilidad usuarios • Colaboradores comprometidos. • Usuarios satisfechos 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Replicar mejores prácticas (ONG internacionales) ♦ Despertar conciencia de RS en jóvenes universitarios ♦ Promocionar programas en universidades <ul style="list-style-type: none"> - Nuevos donantes - Red Social - Aporte nuevas ideas 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Aumentar posicionamiento de marca en usuarios/colaboradores/voluntarios. Fortalecer imagen. ♦ Ampliar programas a otras áreas del país <ul style="list-style-type: none"> - Anticipar soporte /recursos adecuados - Revisar condiciones sociales
Debilidades	Consideración para estrategia	Contención de riesgos
<ul style="list-style-type: none"> • Alta rotación de voluntarios • Plan financiero no alineado al plan estratégico • Conocimiento de stakeholders • Fondos a largo plazo no asegurados • Ubicación física inestable 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Plan Estratégico y financiero integrado. ♦ Seguimiento de las tendencias futuras y revisar potencial para captar fondos → Revisar estrategia para atraer nuevos donantes y mantener voluntarios ♦ Analizar stakeholders 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Acuerdos y comunicación con stakeholders

Fuente: Carmen Landívar

4.3.3 Objetivos Fundación Cecilia Rivadeneira

Los objetivos o metas que serán considerados para el Plan Estratégico y financiero integrado son las declaraciones de los resultados que definen lo que la fundación está tratando de alcanzar. En este punto se hace uso de las

conclusiones del análisis interno y externo de la fundación, conjuntamente con los enunciados de la visión y misión para verificar a qué metas está respondiendo la organización y cuáles de ellas requieren de una prioridad principal. Un objetivo puede aplicarse a más de un área programática, en cuyo caso los diferentes departamentos tendrán que asegurarse que están trabajando para alcanzar la misma meta de la manera más eficiente y efectiva posible. En una era de creciente competencia debido al aumento de organizaciones sin fines de lucro, es esencial revisar que la Fundación Cecilia Rivadeneira planifique considerando este entorno de competencia.

Objetivos de Mercado

Área Programática: Desarrollo Comunitario

Objetivo 1: Incrementar el número total de beneficiarios anuales de la fundación a 100 niños para el año 2014.

Actividades

- 1.A.** Organizar adecuadamente las brigadas y grupos del voluntariado.
- 1.B.** Generar relaciones estratégicas con los hospitales especializados en el cuidado de niños con cáncer.
- 1.C.** Conocer otras ONG (nacionales e internacionales) que tengan una misión similar para generar alianzas estratégicas.
- 1.D.** Replicar mejores prácticas de fundaciones internacionales que trabajan por el mejoramiento de la salud de los niños con cáncer.

Objetivo 2: Consolidar los servicios de la fundación en la ciudades de Quito y Guayaquil hasta el año 2015

Actividades:

2.A. Revisar la factibilidad de desarrollar todos los programas que la fundación ofrece a los niños con cáncer y sus familias en la ciudad de Quito y Guayaquil.

2.B. Continuar investigaciones sobre las necesidades de los niños con cáncer y sus familias a través del programa “Háblame de ti”.

2.C. Motivar la lectura y escritura a los niños hospitalizados a través del programa “Palabras que acompañan”.

2.D. Fortalecer la autoestima y autoconfianza de los niños hospitalizados a través del programa “Juega Conmigo”.

2.E. Ofrecer espacio de entretenimiento a los niños hospitalizados mediante programa “Fuga de ángeles”.

2.F. Brindar apoyo a los niños de etapa terminal a través del programa “Cumpliendo Sueños”.

2.G. Capturar la atención y explotar el humor de los niños hospitalizados a través del programa “Doctores Sonrisas”.

2.H. Potenciar las actividades deportivas para los hermanos de los niños con cáncer a través del programa “Socio deportivo”.

2.I. Retomar talleres de emprendimiento para las madres de los niños con cáncer de la fundación.

Objetivo 3: Aumentar la conciencia pública sobre el cáncer en niños de familias vulnerables.

Actividades:

- 3.A.** Promover campañas de comunicación dirigidas a sensibilizar e informar a la comunidad sobre las problemáticas sociales y económicas que viven los niños con cáncer y sus familias en las ciudades de Quito y Guayaquil
- 3.B.** Involucrar a la prensa en las actividades de la Fundación.
- 3.C.** Involucrar a personas de exposición pública (artistas, comentaristas de televisión, famosos, etc.) en las actividades de comunicación de la fundación.
- 3.D.** Visitar las escuelas de los niños con cáncer junto a personas de reconocimiento público para generar impacto en el mensaje impartido sobre esta enfermedad.
- 3.E.** Enseñar a las familias de los niños con cáncer la importancia de llevar a cabo todo el tratamiento.
- 3.F.** Invitar a ministerios de desarrollo social a participar de los resultados de investigación realizados por la fundación sobre la situación que viven los niños con cáncer y sus familias.

Objetivos Financieros

Área Programática: Fortalecimiento Financiero

Objetivo 4: Ser una Fundación autosustentable basado en “la cultura del regalo”

Actividades

- 4.A.** Impulsar actividades comunitarias que generen ingresos mediante la filosofía del intercambio justo.

4.B. Comercializar productos amigables con el medio ambiente en cadenas grandes a nivel nacional (Megamaxi, Fybeca, Funky Fish).

4.C. Contar con la solidaridad de voluntarios y colaboradores a cambio de experiencias y actividades de desarrollo humano y profesional.

4.D. Brindar asesoramiento remunerado sobre el correcto manejo de actividades de responsabilidad social y voluntariado en empresas privadas.

Objetivo 5: Establecer procesos para la administración eficiente de los recursos financieros de la fundación.

Actividades

5.A. Desarrollar presupuestos y vías para monitorearlos.

5.B. Desarrollar planes financieros.

5.C. Programar auditorías externas.

Objetivos Administración Recursos Humanos

Área Programática: Crecimiento Personal

Objetivo 6: Reducir la rotación de voluntarios en un 50% hasta el año 2015

Actividades

6.A. Desarrollar un manual de procedimientos para reclutamiento de voluntarios.

6.B. Relacionar aptitudes de los voluntarios con las actividades que realiza la fundación.

6.C. Seguimiento adecuado de voluntarios Activos e Inactivos. Identificar las razones por cuáles continúa como voluntario y/o desiste de apoyar esta actividad social.

Objetivo 7: Contar con la participación activa de 400 voluntarios totales en la ciudades de Quito y Guayaquil hasta el año 2015

Actividades:

7.A. Mantener programa de entrenamiento para voluntarios activos en temas que se ajusten a su perfil y actividades que realizan en la fundación (Eje. Comunicación laboral, marketing social, Psicología infantil, Neurolingüística, Dirección Estratégica, Salud, Primeros auxilios, risoterapia, etc.)

7.B. Promover mayores actividades de pasantías universitarias en la fundación.

7.C. Realizar presentaciones por lo menos 2 veces al mes sobre las actividades que realiza la fundación a posibles voluntarios interesados.

Objetivos Operativos

Área Programática: Mejoramiento Continuo

Objetivo 8: Adquirir y administrar eficientemente los recursos necesarios para las actividades de la fundación.

Actividades

8.A. Adquisición de una furgoneta.

8.B. Monitorear inventarios de los productos y recursos tangibles que tiene la fundación.

8.C. Generar sistema de base de datos de voluntarios.

8.D. Generar sistema de base de datos para donantes.

8.E. Generar sistema de base de datos de empresas.

Objetivo 9: Generar canales claros y factibles para la recaudación de fondos de donantes particulares.

Actividades

9.A. Manejar número de cuenta en bancos más concurridos.

9.B. Diseñar un plan de recaudación de fondos para empresas privadas.

9.C. Mejorar el manejo de los canales actuales en redes sociales que utiliza la fundación: Facebook, Twitter, You tube.

9.D. Mejorar contenido de la página web de la fundación. Actualizar información para una comunicación objetiva (Programas, fotografías, comentarios, proyectos, resultados, etc.)

4.3.4 Estrategias Fundación Cecilia Rivadeneira

FCR pone su atención en el voluntariado, ya que son ellos los detonantes para atraer a posibles contribuyentes. Si cada vez aumenta el número de jóvenes interesados en el voluntariado es gracias al buzz marketing que las nuevas

tecnologías lo permiten de forma rápida. La fundación comprende que acceder o depender de ayuda por parte de empresas privadas o públicas no asegura su sobrevivencia, la investigación revisada anteriormente, corrobora este hecho.

Los donantes deben ser analizados como la fuente principal para contar con los fondos necesarios para solventar los programas de la fundación, a pesar de esto el protagonismo se lo llevan los voluntarios siendo ellos los que atraen a estos donantes.

Con este antecedente, la primera estrategia en la captación de nuevos donantes, provendrá de los voluntarios. Es decir mientras más personas se enteren y se identifiquen con la misión de FCR, mayor será el aporte y la contribución económica o de bienes/servicios que recibirá.

Las estrategias que se presentan para la Fundación Cecilia Rivadeneira, consideran los objetivos enunciados en el punto anterior como guía para trazar las acciones relevantes para el buen desempeño y desarrollo de los programas que promueve la fundación.

Estrategia de Mercado

Fundación Cecilia Rivadeneira posee programas muy consolidados y de gran aceptación por sus beneficiarios, muchos de ellos han nacido a petición del

paciente con cáncer y sus familias. A pesar de que las actividades que realiza están alineadas a la misión de la organización, existen en la sociedad otras ONG que han incursionado en programas similares o iguales a los que FCR oferta. Lastimosamente se desconoce el total de fundaciones que poseen una misión similar a la de Cecilia Rivadeneira, únicamente se sabe de su presencia al asistir a hospitales o por comentarios de pacientes, doctores, etc. Es importante reconocer que las fundaciones deben trabajar en sinergia, ya que al duplicar actividades, también se duplica la competencia por adquirir recursos que para el caso de estas organizaciones son muy escasos. Como lo propone MacMillan, es substancial conocer el atractivo de los programas que realiza una fundación frente a su posición competitiva, siendo así FCR debe plantear sus estrategias tomando en cuenta este criterio.

Estrategia 1.- Utilizar la investigación (Programa: Háblame de ti) como la herramienta principal para brindar los servicios necesarios y demandados por los niños con cáncer y sus familias y poder extender la ayuda a un mayor número de personas.

Pasos siguientes: Incrementar el número de niños y familias encuestadas para comprender sus principales necesidades y adaptar, mejorar o eliminar programas que oferta la fundación.

Estrategia 2.- Conocer las fundaciones que actualmente realizan actividades similares a las de FCR.

Pasos siguientes: Tener un acercamiento con sus directivos y verificar qué organización está más especializada y capacitada para desarrollar esa actividad. En algunos casos se puede revisar la opción de trabajar en conjunto para brindar un mejor servicio. Finalmente con esta estrategia se busca la diferenciación, especialización y la ventaja competitiva.

Estrategia 3.- Comunicar las actividades de la fundación a la población joven para formar participantes dinámicos y emprendedores en los proyectos de FCR.

Pasos siguientes: Planificar reuniones con los coordinadores estudiantiles de las siguientes Universidades del país: PUCE, USFQ, UDLA, Salesiana, ESPE, UTE, ESPOL, Central y generar acuerdos o alianzas para trabajar en el programa de pasantías y/o voluntariado.

Estrategia Financiera

Utilizando la filosofía de FCR “La cultura del regalo”, se muestra claro que el propósito de la fundación no es depender de una sola fuente económica, por el contrario prefieren acudir a la empatía de las personas para poder acceder a sus donaciones particulares a cambio de una experiencia única al formar parte de las actividades de la fundación. Si cada uno de los voluntarios, amigos y/o colaboradores de FCR aporta con cualquier tipo de recurso que para él o ella sea fácil compartirlo, al sumar todas las aportaciones, los gastos específicos que debe realizar la fundación se minimizan considerablemente.

Estrategia 4.- Financiar los proyectos y actividades mediante la ayuda participativa de la comunidad.

Pasos siguientes: Acudir a la ayuda de las personas una vez que estas hayan experimentado y escuchado lo que hace FCR. Las principales maneras de colaborar son: voluntariado, pasantía, adquisición de productos de la fundación, donación económica y donación de bienes y servicios.

Estrategia de Recursos Humanos

Siendo 8,000 personas el número aproximado de voluntarios que han pasado por la fundación, es claro que en la sociedad ya existe conocimiento de lo que FCR realiza. Aunque existe rotación de voluntarios, la gran mayoría de personas que salieron de la fundación, continúan recomendando y apoyando en lo posible sus actividades. Su principal recurso es el voluntariado.

Estrategia 5.- Implementar nuevos procedimientos para las actividades que realizarán los voluntarios en la fundación llamado también “ciclo de vida de un voluntario”

Pasos siguientes: Brindar capacitaciones a todos los voluntarios inscritos, revisar su perfil, preferencias y aptitudes para agruparlos en las actividades que desarrollarán en primera instancia y de las cuales brindarán el soporte necesario. Posteriormente se irán rotando las actividades para que conozcan todo los campos en los que trabaja la fundación.

4.3.4.1 Estrategia de Comunicación y Publicidad

La exposición que tenga la fundación es primordial para su crecimiento. La imagen que maneja actualmente FCR es muy bien percibida y aceptada por sus beneficiarios y colaboradores.

Aunque su modo actual de operar es a través del boca a boca, se deben desarrollar algunas campañas planificadas en el año para poder captar la atención de todo tipo de personas, principalmente para atraer a potenciales donantes.

Para realizar un efectivo plan de comunicación a bajo presupuesto, se plantean las siguientes actividades que se pueden considerar en un período anual:

- Uso eficiente de las principales redes sociales: Facebook, Twitter, Instagram y You Tube. Invitar a todas las personas que han tenido acercamiento con la fundación a ser parte de estas comunidades y recomendar a voluntarios y colaboradores que compartan links en sus redes sociales para que más personas reconozcan a la fundación. FCR por su parte deberá actualizar constantemente las últimas iniciativas o proyectos que está realizando para mantener informados a sus seguidores.

- Emailing: Basados en los objetivos operativos de trabajar en una base de datos adecuada de todos quienes comparten con la fundación, se pretende que cada proyecto y su inversión sean anunciados al mayor número de personas a fin de atraer su atención para contar con su apoyo económico que se lo puede realizar a través de transferencias bancarias a las cuentas que maneja la Fundación (Bco. Pichincha, Produbanco y Bco. Internacional). Para que esta estrategia tenga la efectividad requerida, es importante que FCR cuente dentro de su página web con la información necesaria para proceder con la donación.

Los mails no serán únicamente para solicitar colaboración sino también como medio informativo de lo que sucede en la sociedad y cómo las personas pueden ayudar sin necesidad de ser parte de la fundación. Usando como referencia el E-news letter de TNC para comunicar a sus seguidores, se buscará mantener informados a los seguidores de FCR sobre las problemáticas, situación actual, proyectos, actividades, entre otros temas referentes a los acontecimientos que viven los niños con cáncer y sus familiares.

- Prensa y Televisión: Dependiendo de la actividad que realice la fundación, es bueno contar con la asistencia de medios masivos cuyo canal de comunicación llega a un gran número de personas. Aunque no se espera una aceptación del 100%, se busca generar un reconocimiento de marca. Pautar por televisión, radio o prensa no posee costo alguno para causas sociales,

- Famosos y Empresas: Basados en la estrategia de comunicación de TNC, se promueve el trabajar de la mano con artistas o personas de gran reconocimiento nacional para que sean voceros de un mensaje de solidaridad. Mediante comentarios o publicaciones por parte estos famosos y/o empresas reconocidas, se puede lograr que un mayor número de personas se interese en ayudar y apoyar esta causa.

- Story Telling: Esta es una estrategia que la fundación la ha realizado por algún tiempo pero que no ha tenido el impacto esperado. Al aplicar el E-news letter, se puede incluir los links que tengan vínculo con la página web de FCR para que las personas interesadas puedan descargar y comprobar de primera mano lo que sucede en la sociedad. El story telling busca contar de primera mano, lo que los beneficiarios (niños con cáncer) viven y sienten, lo que lo voluntarios realizan por ayudarlos y lo que las familias de estos niños hacen para brindarles una mejor condición de vida. El Story Telling principalmente se lo realiza mediante filmaciones o corto metrajes en donde las personas que lo ven, pueden sentir y experimentar esta realidad.

- Página Web: FCR deberá actualizar los contenidos y mejorar la presentación de la información en su página web. Como referencia se utiliza la idea de TNC que consiste en ingresar a la página y de acuerdo al programa/actividad que el seguidor considera más importante, puede realizar su donación para un proyecto específico. De igual manera se presenta la idea de manejar un concepto similar al de “Give a Gift” de TNC que para el caso de FCR se lo llamaría “Regala Felicidad”, donde el

seguidor puede donar regalos predeterminados por FCR para ayudar a los niños con cáncer.

- Productos: Los productos que actualmente comercializa la fundación en las cadenas Megamaxi, Fybeca y Funky Fish serán promocionadas únicamente a través de su página web, redes sociales y el E-news letter.

4.4 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y FINANCIERA INTEGRADA

4.4.1 Establecimiento de prioridades

La priorización de objetivos y actividades proveerá un alto grado de flexibilidad en el plan estratégico de FCR. Permitirá incluir actividades que aún no tienen financiamiento, mientras, al mismo tiempo, identifica actividades que son indispensables para que la fundación cumpla su misión. La priorización de actividades para FCR está dividida en las siguientes categorías:

1.- *Prioridad Alta* – Acciones que, si no se completan, no se alcanzarán los objetivos correspondientes, corriendo el riesgo de no cumplir con la misión de FCR. Es importante considerar que al evaluar el plan estratégico de la fundación, 100% de las acciones de prioridad alta deben ser completadas.

2.- *Prioridad Media* – Acciones que deben contribuir en gran medida al cumplimiento de los objetivos de FCR. Bajo un escenario ideal, estas acciones serían completadas en el mismo grado que las acciones de alta prioridad.

3.- *Prioridad Baja* – Acciones que pueden ser implementadas durante un período de tiempo determinado si existen los fondos. Estas acciones no son esenciales para el cumplimiento de los objetivos, pero son útiles en contribuir con el cumplimiento de la misión de FCR.

Tabla 5. Evaluación Prioridades Fundación Cecilia Rivadeneira

No.	Actividad	Razón de prioridad	Prioridad
1.A.	Organizar adecuadamente las brigadas y actividades que realiza el voluntariado.	Efectivizar la comunicación y el desarrollo de las actividades.	Alta
1.B.	Generar relaciones estratégicas con los hospitales especializados en el cuidado de niños con cáncer.	Vía directa para conocer e interactuar con los niños con cáncer y sus familias.	Alta
1.C	Conocer otras ONG (nacionales e internacionales) que tengan una misión similar para generar alianzas estratégicas.	Evita duplicación de tareas y permite sinergias con otras fundaciones para mejorar el servicio.	Alta
1.D.	Replicar mejores prácticas de fundaciones internacionales que trabajan por el mejoramiento de la salud de los niños con cáncer.	Muchas de las actividades que realiza la fundación es gracias al benchmarking realizado con otras ONG internacionales.	Baja
2.A.	Revisar la factibilidad de desarrollar todos los programas que la fundación ofrece a los niños con cáncer y sus familias en la ciudad de Quito y Guayaquil.	En Quito y Guayaquil se evidencia necesidades, gustos y preferencias diferentes por parte de los beneficiarios. Se necesita medir que programas se pueden realizar en ambas ciudades y cuáles deben ser adaptadas.	Media
2.B.	Continuar investigaciones sobre las necesidades de los niños con cáncer y sus familias a través del programa “Háblame de ti”.	Hasta el momento, los proyectos que realiza la fundación han tenido éxito gracias a las encuestas realizadas mediante este programa.	Alta
2.C.	Motivar la lectura y escritura a los niños hospitalizados a través del programa “Palabras que acompañan”.	Los niños necesitan libros educativos y asistencia, pese a que no pueden asistir a la escuela.	Alta

No.	Actividad	Razón de prioridad	Prioridad
2.D.	Fortalecer la autoestima y autoconfianza de los niños hospitalizados a través del programa “Juega Conmigo”.	Este programa ha creado actitudes positivas en los niños con cáncer. Se hacen dinámicas y actividades divertidas para motivarlos a seguir sus tratamientos	Alta
2.E.	Ofrecer espacio de entretenimiento a los niños hospitalizados mediante programa “Fuga de ángeles”.	Este programa está desde el inicio de la fundación, permite interactuar y vivir nuevas experiencias positivas con los niños con cáncer.	Media
2.F.	Brindar apoyo a los niños de etapa terminal a través del programa “Cumpliendo Sueños”.	Esta actividad se la ha creado pensando en la felicidad de los niños que tienen un cáncer terminal.	Media
2.G.	Capturar la atención y explotar el humor de los niños hospitalizados a través del programa “Doctores Sonrisas”	Se visita a los pacientes junto con personas especializadas en psicología infantil. No se lo realiza regularmente por la disponibilidad de tiempo de los especialistas.	Media
2.H.	Potenciar las actividades deportivas para los hermanos de los niños con cáncer a través del programa “socio deportivo”.	Este programa ha cubierto una necesidad muy grande por parte de los hermanos de los niños con cáncer. En ocasiones no se cuenta con el espacio físico para realizar estas actividades, por lo que se suspende hasta contar con el lugar apropiado.	Media
2.I.	Retomar talleres de emprendimiento para las madres de los niños con cáncer de la fundación.	Se realizaba estas actividades pensando en las necesidades económicas de las madres de los niños con cáncer, muchas familias no pueden costear el tratamiento y las necesidades básicas de la familia.	Alta
3.A.	Promover campañas de comunicación dirigidas a sensibilizar, concienciar e informar a la comunidad sobre las problemáticas sociales y económicas que viven los niños con cáncer y sus familias en las ciudades de Quito y Guayaquil.	Gracias a los eventos y los diferentes canales de comunicación que ha utilizado la fundación, cada vez el número de personas que reconoce esta problemática social aumenta y apoya su cambio.	Alta
3.B.	Involucrar a la prensa en las actividades de la Fundación.	Al ser un medio masivo, la prensa en radio, televisión, etc. Siempre tiene una cobertura más amplia en la comunicación, haciendo llegar el mensaje de la fundación en lugares que no serían posibles utilizando otros canales.	Media
3.C.	Involucrar a personas de exposición pública (artistas, comentaristas de televisión, famosos, etc.) en las actividades de comunicación de la fundación.	Las personas a cualquier edad suelen tener modelos a seguir, por lo general son músicos, actores, deportistas, etc., que pueden influenciar en sus vidas y en su manera de actuar.	Media
3.D.	Visitar las escuelas de los niños con cáncer junto a personas de reconocimiento público para generar impacto en el mensaje impartido sobre esta enfermedad.	Una persona reconocida a nivel público tiene mayor atención y aceptación en su mensaje. El que ellos enseñen a los niños lo que es el cáncer, permitirá una comprensión favorable sobre la enfermedad.	Baja
3.E.	Enseñar a las familias de los niños con cáncer la importancia de llevar a cabo todo el tratamiento.	Es muy importante enfatizar el realizar todo el tratamiento, el suspenderlo podría causar la muerte en el niño con cáncer.	Alta
3.F.	Invitar a ministerios de desarrollo social a participar de los resultados de investigación realizados por la fundación sobre la situación que viven los niños cáncer y sus familias.	El sector público debe estar consciente y abierto a escuchar las problemáticas sociales y económicas que viven estos niños y sus familias. Posibilitando la revisión de nuevos programas sociales y nuevas normativas que ayuden a mejorar esta situación.	Media

No.	Actividad	Razón de prioridad	Prioridad
4.A.	Impulsar actividades comunitarias que generen ingresos mediante la filosofía del intercambio justo.	No se trata de pedir caridad, se trata de realizar un intercambio justo, conocimiento, experiencia, valores vs. apoyo económico o profesional	Alta
4.B.	Comercializar productos amigables con el medio ambiente en cadenas grandes a nivel nacional (Megamaxi, Fybeca, Funky Fish).	Es una vía muy buena para poder sostener los gastos de la fundación, sin depender totalmente de terceras personas.	Media
4.C.	Contar con la solidaridad de voluntarios y colaboradores a cambio de experiencias y actividades de desarrollo humano y profesional.	Los voluntarios y colaboradores ayudan a la fundación con sus conocimientos a cambio de vivencias que acrecientan y permiten generar experiencias únicas en sus vidas.	Media
4.D.	Brindar asesoramiento remunerado sobre el correcto manejo de actividades de responsabilidad social y voluntariado en empresas privadas.	La experiencia de la fundación en el manejo de proyectos y principalmente voluntariado, es demandado por aquellas empresas que desean incursionar en la creación de fundaciones propias y que no tienen los conocimientos necesarios para su emprendimiento.	Baja
5.A.	Desarrollar presupuestos y vías para monitorearlos.	Se debe actuar predeterminadamente, presupuestando las necesidades futuras de la fundación y evaluando su cumplimiento una vez que se efective lo que se planeó	Media
5.B.	Desarrollar planes financieros.	Es importante que el plan estratégico de la fundación se alinee con el plan financiero para contar con el recurso necesario.	Alta
5.C.	Programar auditorías externas.	Dar cuentas a la sociedad de las actividades que se realizan	Alta
6.A.	Desarrollar un manual de procedimientos para reclutamiento de voluntarios.	Al no existir un alto grado de compromiso por parte de los voluntarios, se debe revisar diferentes mecanismos para reclutar el voluntario y evaluar su desempeño. La idea es retenerlo y cuidarlo.	Baja
6.B.	Relacionar aptitudes de los voluntarios con las actividades que realiza la fundación.	FCR debe conocer a cada uno de sus voluntarios para que ellos sean la clave de generar ideas y brindar experiencia en todas las actividades que se realizan. Esta vivencia de poder ayudar, debe ser enriquecedora tanto para el voluntario como para la fundación.	Alta
6.C.	Seguimiento adecuado de voluntarios Activos e Inactivos. Identificar las razones por cuáles continúa como voluntario y/o desiste de apoyar esta actividad social.	Para conocer al voluntariado es necesario llevar una base de datos en la cual se identifique aquellos que asisten y se preocupan por cumplir con las responsabilidades comprometidas con la fundación. Reconocer sus esfuerzos e impulsar sus habilidades.	Media
7.A.	Mantener programa de entrenamiento para voluntarios activos en temas que se ajusten a su perfil y actividades que realizan en la fundación (Eje. Comunicación laboral, marketing social, Psicología infantil, Neurolingüística, Dirección Estratégica, Salud, Primeros auxilios, risoterapia, etc.)	Capacitar a los voluntarios es fundamental para su buen desempeño al momento de interactuar con los niños con cáncer y sus familiares. Para esto se deben desarrollar periódicamente diferentes cursos gratuitos que potencien el desenvolvimiento profesional de los voluntarios	Alta

No.	Actividad	Razón de prioridad	Prioridad
7.B.	Promover mayores actividades de pasantías universitarias en la fundación.	Las pasantías aseguran que las personas cumplan un tiempo de permanencia fijo en la fundación, permitiendo revisar proyectos y no dejarlos incompletos.	Baja
7.C.	Realizar presentaciones por lo menos 2 veces al mes sobre las actividades que realiza la fundación a posibles voluntarios interesados.	Al capacitar a un mayor grupo de personas, en especial jóvenes universitarios (deben ser mayores de edad) de todos los que asistan probablemente el 15% se hará voluntario, pero el 100% se llevará un conocimiento amplio de la fundación y en el futuro reconocerá su imagen y misión.	Alta
8.A.	Adquisición de una furgoneta.	Es importante contar con una movilidad personal, primero con el fin de ayudar a las madres con niños con cáncer a movilizarse de manera más efectiva y segundo para poder transportar todo tipo de materiales que usa la fundación para sus campañas de comunicación.	Media
8.B.	Monitorear inventarios de los productos y recursos tangibles que tiene la fundación.	La fundación posee muchos artículos e insumos que no están siendo bien utilizados y mantenidos, para conocer todo lo que la fundación tiene y podría necesitar es importante manejar un sencillo reporte de inventario.	Alta
8.C.	Generar sistema de base de datos de voluntarios.	La fundación lleva un registro de sus voluntarios, pero no se lo maneja en el orden que debería utilizarse.	Alta
8.D.	Generar sistema de base de datos para donantes.	No se conoce a los actuales donantes, esto debilita la intención de recibir recursos monetarios con mayor facilidad.	Alta
8.E.	Generar sistema de base de datos de empresas.	Adquirir la ayuda económica de una empresa es complicado, pero si se manejan filtros e información de aquellos interesados en colaborar, la gestión por adquirirlos tendrían un mayor éxito.	Baja
9.A.	Manejar número de cuenta en bancos más concurridos.	Algunas personas por lo general brindan ayuda a ONG y colaboran económicamente esperando que este proceso sea lo más rápido posible.	Alta
9.B.	Diseñar un plan de recaudación de fondos para empresas privadas.	Las empresas ayudan en actividades puntuales, por lo general con bienes y servicios más no económicamente.	Baja
9.C.	Mejorar el manejo de los canales actuales en redes sociales que utiliza la fundación: Facebook, Twitter, You tube.	La población con la que trabaja la fundación son jóvenes, por lo tanto el canal de comunicación debe ser enfatizado en redes sociales.	Alta
9.D.	Mejorar contenido de la página web de la fundación. Actualizar información para una comunicación objetiva (Programas, fotografías, comentarios, links con otras páginas de la fundación, etc.)	La página web debe contener toda la información de la fundación y debe estar siempre actualizada. Al momento faltan contenidos importantes.	Media

Fuente: Carmen Landivar

4.4.2 Estimación de costos para la implementación de actividades

El estimar los costos de implementación de las actividades de la fundación, será el alma de la planificación financiera. Si los costos de implementar las actividades propuestas son desconocidos, no es posible evaluar la factibilidad de implementarlas o de determinar la estrategia para obtener los fondos. Al poner precio a las actividades, se puede identificar realmente la meta financiera potencial.

Para Fundación Cecilia Rivadeneira se ha identificado los costos de tres formas:

1.- Actividades llevadas a cabo actualmente: Si las actividades ya están siendo implementadas, se estima que se repitan los costos presupuestados. Es importante que los costos reflejen adecuadamente cuánto costará implementar la actividad.

2.- Actividades que se han llevado a cabo en el pasado: Si una actividad particular (o similar a ella) ha sido ejecutada por FCR anteriormente, se usará como referencia de costos históricos o se revisa los costos más recientes.

3.- Actividades que nunca han sido implementadas: Se busca el conocimiento de los colaboradores y voluntarios de la fundación FCR que están involucrados en el desarrollo de la actividad, de igual manera se verifica la información a través de cotizaciones para los temas más importantes.

Gráfico 34. Estimación costos de la implementación de actividades Fundación Cecilia Rivadeneira

Actividades a realizarse (US\$)	Prioridad	2013	2014	2015	Total
Desarrollo Comunitario					
1.A. Brigadas voluntarios	Alta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
1.B. Alianzas con hospitales	Alta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
1.C. Conocer competencia	Alta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
1.D. Mejores prácticas	Baja	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2.A. Gestión programas Uio y Gye	Media	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2.B. Encuestas "Háblame de Ti"	Alta	\$ 1,120	\$ 1,300	\$ 1,500	\$ 3,920
2.C. Palabras que acompañan	Alta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2.D. Juega conmigo	Alta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2.E. Fuga de ángeles	Media	\$ 1,000	\$ 1,500	\$ 2,000	\$ 4,500
2.F. Cumpliendo sueños	Media	\$ 250	\$ 250	\$ 400	\$ 900
2.G. Doctores Sonrisas	Media	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2.H. Socio Deportivo	Media	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 45,000
2.I. Talleres de emprendimiento	Alta	\$ 550	\$ 780	\$ 900	\$ 2,230
3.A. Comunitario (Uio y Gye)	Alta	\$ 3,000	\$ 4,000	\$ 5,000	\$ 12,000
3.B. Prensa	Media	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
3.C. Famosos y artistas	Media	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
3.D. Visitas a escuelas	Baja	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 600
3.E. Capacitación familiar	Alta	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 1,800
3.F. Relación ministerio	Media	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		\$ 21,720	\$ 23,630	\$ 25,600	\$ 70,950
Fortalecimiento Financiero					
4.A. "Intercambio Justo"	Alta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
4.B. Productos	Media	\$ 2,800	\$ 3,000	\$ 4,000	\$ 9,800
4.C. Voluntarios/colaboradores	Media	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
4.D. Responsabilidad social empresarial	Baja	\$ -	\$ 650	\$ 800	\$ 1,450
5.A. Presupuestos	Media	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
5.B. Plan financiero	Alta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
5.C. Auditorías externas	Alta	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 1,500
		\$ 3,300	\$ 4,150	\$ 5,300	\$ 12,750
Crecimiento Personal					
6.A. Manual	Baja	\$ -	\$ 300	\$ -	\$ 300
6.B. Aptitudes y preferencias voluntarios	Alta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
6.C. División voluntariado	Media	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
7.A. Capacitación voluntarios	Alta	\$ 560	\$ 600	\$ 600	\$ 1,760
7.B. Pasantías universitarias	Baja	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
7.C. Introducción fundación	Alta	\$ 360	\$ 400	\$ 500	\$ 1,260
		\$ 920	\$ 1,300	\$ 1,100	\$ 3,320
Mejoramiento Continuo					
8.A. Furgoneta	Media	\$ -	\$ 15,000	\$ -	\$ 15,000
8.B. Inventarios	Alta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
8.C. Base de datos voluntarios	Alta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
8.D. Base de datos donantes	Alta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
8.E. Base de datos empresas	Baja	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
9.A. Gastos bancarios	Alta	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 600
9.B. Recaudación fondos empresas	Baja	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
9.C. Redes sociales	Alta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
9.D. Página web	Media	\$ 1,450	\$ 1,450	\$ 1,450	\$ 4,350
		\$ 1,650	\$ 16,650	\$ 1,650	\$ 19,950
Total		\$ 27,590	\$ 45,730	\$ 33,650	\$ 106,970

Algunas de las actividades tienen un costo cero porque su ejecución no requiere de ningún financiamiento o porque su realización se la incluye y adjudica a otra actividad que posee un peso mayor en la práctica.

4.4.3 Estimación de costos administrativos

Los costos administrativos incluyen todos los gastos que son necesarios para que FCR funcione, sin importar el número o tipo de proyectos que implementa o realiza. El análisis está basado en datos históricos y los planes que la fundación considera para los próximos años.

Gráfico 35. Costos estimados de administración anual (US\$) Fundación Cecilia Rivadeneira

Costos	Datos Históricos		Costos proyectados			
		2012	2013	2014	2015	
Salarios	\$	23,090	\$ 25,600	\$ 28,000	\$ 30,000	
Alquiler	\$	-	\$ 2,400	\$ 3,000	\$ 4,200	
Servicios Básicos	\$	39	\$ 240	\$ 240	\$ 240	
Uniformes	\$	928	\$ 900	\$ 900	\$ 900	
Movilización / Viajes	\$	92	\$ 150	\$ 250	\$ 2,000	
Promoción	\$	684	\$ 800	\$ 800	\$ 1,000	
Compra de equipos	\$	-	\$ -	\$ -	\$ 1,000	
Suministros de oficina	\$	277	\$ 300	\$ 300	\$ 300	
Atenciones Sociales	\$	231	\$ 300	\$ 300	\$ 300	
Total	\$	25,340	\$ 30,690	\$ 33,790	\$ 39,940	

Fuente: Carmen Landivar

Durante todo el año 2012, la fundación tiene sus oficinas de forma gratuita en las instalaciones de la Universidad de las Américas, a partir del año 2013, el acuerdo con esta institución cesa y debe arrendar una oficina para poder realizar sus operaciones, esto genera incrementos en el gasto de los servicios básicos al igual que la movilización. Debido a esto se proyecta un incremento del 17% para los gastos administrativos del 2013 vs. el año 2012.

4.4.4 Proyección de ingresos por actividades

Luego de la estimación de costos administrativos, se proyectan los ingresos futuros. Si ya se han hecho estas proyecciones para previos esfuerzos de recaudación, las actividades pueden ser agrupadas en proyectos, tomando siempre en consideración que cada actividad corresponde a un objetivo específico. Es importante recordar que la recaudación de fondos es un proceso constante, un proceso que muy pocas veces produce resultados inmediatos. Según MacLeod, el período de tiempo promedio desde el contacto inicial con el donante potencial hasta la aprobación exitosa de los fondos por parte de ese donante oscila entre seis a dos años para el caso de apoyo extranjero.

Para el caso de Fundación Cecilia Rivadeneira se manejarán probabilidades porcentuales para tener una idea clara de los fondos con los que contará la organización, estas probabilidades se las considerará de la siguiente manera:

% de ingresos asegurados	Categorías
100%	Proyecto aprobado / contrato firmado
90%	Proyecto aprobado / contrato no firmado
75%	Propuesta presentada / donante ha demostrado interés
50%	Propuesta en preparación / donante ha demostrado interés
25%	Proyecto en discusión inicial con el donante
0%	No se ha identificado al donante o las probabilidades son limitadas

Gráfico 36. Proyección Ingresos Fundación Cecilia Rivadeneira

Área Programática y actividades	Año	Costo estimado (US\$)	Fuente potencial de ingreso	Cantidad por fuente (US\$)	Probabilidad
Desarrollo Comunitario					
2.B. Encuestas "Háblame de Ti"	2013	\$ 1,120	Socios	\$ 500	100%
	2013		Market Cia. Ltda.	\$ 620	90%
	2014	\$ 1,300	Venta productos	\$ 1,000	100%
	2014		Donantes particulares	\$ 300	100%
	2015	\$ 1,500	Venta productos	\$ 1,000	100%
	2015		Donantes particulares	\$ 500	100%
2.E. Fuga de ángeles	2013	\$ 1,000	Varías empresas	\$ 1,000	100%
	2014	\$ 1,500	Varías empresas	\$ 1,500	90%
	2015	\$ 2,000	Varías empresas	\$ 2,000	0%
2.F. Cumpliendo sueños	2013	\$ 250	Voluntariado	\$ 250	100%
	2014	\$ 250	Voluntariado	\$ 250	90%
	2015	\$ 400	Voluntariado	\$ 400	0%
2.H. Escuela Socio Deportiva	2013	\$ 15,000	Socios Deportivos	\$ 21,000	100%
	2014	\$ 15,000	Socios Deportivos	\$ 21,000	90%
	2015	\$ 15,000	Socios Deportivos	\$ 21,000	0%
2.I. Talleres de emprendimiento	2013	\$ 550	Varías empresas	\$ 550	100%
	2014	\$ 780	Varías empresas	\$ 780	90%
	2015	\$ 900	Varías empresas	\$ 900	0%
3.A. Comunitario (Uio y Gye)	2013	\$ 3,000	Venta productos	\$ 1,000	100%
	2013		Donantes particulares	\$ 500	90%
	2013		Voluntariado	\$ 1,500	90%
	2014	\$ 4,000	Venta productos	\$ 1,000	100%
	2014		Donantes particulares	\$ 1,000	90%
	2014		Voluntariado	\$ 2,000	75%
	2015	\$ 5,000	Venta productos	\$ 1,500	100%
	2015		Donantes particulares	\$ 2,000	90%
	2015		Voluntariado	\$ 1,500	0%
3.D. Visitas a escuelas	2013	\$ 200	Venta productos	\$ 200	100%
	2014	\$ 200	Venta productos	\$ 200	100%
	2015	\$ 200	Venta productos	\$ 200	100%
3.E. Capacitación familiar	2013	\$ 600	Venta productos	\$ 600	100%
	2014	\$ 600	Venta productos	\$ 600	100%

		2015	\$ 600	Venta productos	\$ 600	100%
Fortalecimiento Financiero						
4.B.	Productos	2013	\$ 2,800	Donantes particulares	\$ 2,800	90%
		2014	\$ 3,000	Donantes particulares	\$ 3,000	90%
		2015	\$ 4,000	Donantes particulares	\$ 4,000	75%
4.D.	Responsabilidad social empresarial	2014	\$ 650	Donantes particulares	\$ 650	75%
		2015	\$ 800	Donantes particulares	\$ 800	0%
5.C.	Auditorías externas	2013	\$ 500	Socios	\$ 500	100%
		2014	\$ 500	Socios	\$ 500	100%
		2015	\$ 500	Socios	\$ 500	100%
Crecimiento Personal						
6.A.	Manual	2014	\$ 300	Socios	\$ 300	90%
7.A.	Capacitación voluntarios	2013	\$ 560	Venta productos	\$ 560	100%
		2014	\$ 600	Venta productos	\$ 600	100%
		2015	\$ 600	Venta productos	\$ 600	100%
7.C.	Introducción fundación	2013	\$ 360	Colaboradores FCR	\$ 360	100%
		2014	\$ 400	Colaboradores FCR	\$ 400	100%
		2015	\$ 500	Colaboradores FCR	\$ 500	100%
Mejoramiento Continuo						
8.A.	Furgoneta	2014	\$ 15,000	Aymesa	\$ 15,000	75%
9.A.	Gastos Bancarios	2013	\$ 200	Socios	\$ 200	100%
		2014	\$ 200	Socios	\$ 200	100%
		2015	\$ 200	Socios	\$ 200	100%
9.D.	Página web	2013	\$ 1,450	Voluntariado	\$ 1,450	100%
		2014	\$ 1,450	Voluntariado	\$ 1,450	90%
		2015	\$ 1,450	Voluntariado	\$ 1,450	0%

Costos administrativos anuales

2013	\$ 30,690	Donantes Particulares	\$ 25,000	100%
2013		Venta productos	\$ 3,000	100%
2013		Voluntariado	\$ 2,690	100%
2014	\$ 33,790	Donantes Particulares	\$ 27,000	0%
2014		Venta productos	\$ 3,500	90%
2014		Voluntariado	\$ 3,290	90%
2015	\$ 39,940	Donantes Particulares	\$ 30,000	0%
2015		Venta productos	\$ 4,000	0%
2015		Voluntariado	\$ 5,940	0%

Fuente: Carmen Landivar

La estimación de los ingresos con los que contará la fundación en los próximos tres años asegura que algunos programas y actividades se logren realizar en el tiempo previsto y otros sean revisados y analizados hasta asegurar su 100% de cubrimiento. El mayor ingreso proviene de los donantes particulares (43%),

seguidos del voluntariado (10%) y finalmente de la venta de sus productos (9%). El resto de ingresos provienen del aporte de empresas y socios de la fundación.

4.4.5 Proyección de ingresos y gastos por áreas

La proyección de ingresos y gastos suma el total de los costos estimados por área programática e ingresos. Mientras los costos administrativos no son área programática, los gastos e ingresos anuales proyectados deben ser incluidos en este análisis para reflejar las necesidades de financiamiento y la disponibilidad de fondos para estos gastos, permitiendo un estimado total de los costos anuales proyectados por área. FCR podrá determinar qué áreas ya tienen fondos, cuáles no y dónde necesitan enfocar las futuras actividades de recaudación.

Este paso sugiere a la organización guiar sus esfuerzos de recaudación junto a sus necesidades financieras. Si un donante está listado con un 50% de probabilidad en un área programática con fondos limitados, la organización decidirá cuan agresivamente quiere continuar los esfuerzos de obtener fondos de ese donante. De igual forma, si el área programática está proyectando un excedente y hay donantes potenciales ya alineados, la organización podría considerar pedirle al donante que financie otros proyectos o programas.

La elaboración de este punto considera los siguientes pasos:

- 1.- Sumar los costos anuales proyectados para cada área programática por año.
- 2.- Sumar el ingreso anual proyectado por nivel de probabilidad por año.
- 3.- Para cada área programática y año, se substraen la cantidad de fondos asegurados (90 – 100% de probabilidad de recibir los fondos) de cantidad de gastos proyectados. Esta cantidad se la incluyó en la columna de excedente/déficit.

El resultado de este resumen provee una imagen clara de las necesidades financieras por área programática y puede ayudar a determinar futuras metas de recaudación.

Gráfico 37. Ingresos y gastos proyectados por área programática

Área Programática	Año	Gastos proyectados	Probabilidad de recibir los fondos				Excedente/ Déficit*
			90%+	75%	50%	25%	
1. Desarrollo Comunitario	2013	\$ 21,720	\$ 27,720				\$ 6,000
	2014	\$ 23,630	\$ 27,630	\$ 2,000			\$ 4,000
	2015	\$ 25,600	\$ 5,800				-\$ 19,800
	Total	\$ 70,950	\$ 61,150	\$ 2,000	\$ -	\$ -	-\$ 9,800
2. Fortalecimiento Financiero	2013	\$ 3,300	\$ 3,300				\$ -
	2014	\$ 4,150	\$ 3,500	\$ 650			-\$ 650
	2015	\$ 5,300	\$ 500	\$ 4,000			-\$ 4,800
	Total	\$ 12,750	\$ 7,300	\$ 4,650	\$ -	\$ -	-\$ 5,450
3. Crecimiento Personal	2013	\$ 920	\$ 920				\$ -
	2014	\$ 1,300	\$ 1,300				\$ -
	2015	\$ 1,100	\$ 1,100				\$ -
	Total	\$ 3,320	\$ 3,320	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
4. Mejoramiento Continuo	2013	\$ 1,650	\$ 1,650				\$ -
	2014	\$ 16,650	\$ 1,650	\$ 15,000			-\$ 15,000
	2015	\$ 1,650	\$ 200				-\$ 1,450
	Total	\$ 19,950	\$ 3,500	\$ 15,000	\$ -	\$ -	-\$ 16,450
5. Costos administrativos anuales	2013	\$ 30,690	\$ 30,690				\$ -
	2014	\$ 33,790	\$ 6,790				-\$ 27,000
	2015	\$ 39,940	\$ -				-\$ 39,940
	Total	\$ 104,420	\$ 37,480	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 66,940
TOTAL		\$ 211,390	\$ 112,750	\$ 21,650	\$ -	\$ -	-\$ 98,640

Se puede observar que FCR cuenta con los fondos necesarios para cada área programática correspondiente al año 2013. Considerando que algunos ingresos no pueden ser confirmados con un amplio tiempo de anticipación, para los años 2014 y 2015 se requiere revisar la evolución y las acciones que se realizarán para generar esos fondos. El área más crítica corresponde a los costos administrativos con un déficit de \$66,940 USD., a partir del año 2014.

4.4.6 Desarrollo de Escenarios

Se pueden desarrollar tres tipos de escenarios que ayudarán en el momento de tomar decisiones. Este paso consiste en proyectar situaciones diversas que la organización puede encontrar con relación a asegurar su financiamiento. Este proceso está directamente relacionado con la priorización de actividades. Para FCR el escenario modesto, demostrará por ejemplo. Cuánto necesita asegurar la fundación si quiere implementar solamente las actividades de prioridad alta, aquéllas esenciales para cumplir con la misión de la organización. Como en el paso anterior, es importante recordar que sólo se considera el ingreso que está 90 % - 100% seguro. Esta es una forma conservadora de proyectar escenarios a largo plazo.

Los escenarios que se manejarán para Fundación Cecilia Rivadeneira son los siguientes:

Escenario Modesto.- Determina el mínimo absoluto de actividades que la organización debe implementar para asegurar el cumplimiento de su misión. Este escenario presenta el costo de implementar todas las actividades de alta prioridad y los costos administrativos, así como el ingreso de fondos correspondiente para su implementación. Provee un vistazo de la situación financiera actual de la organización. También ayuda a determinar que prioridades son esenciales para FCR, y si los costos administrativos pueden ser cubiertos con los fondos asegurados.

Para Fundación Cecilia Rivadeneira, el Escenario Modesto considerado es el siguiente:

Escenario modesto	2013	2014	2015	Total
Sólo se incluyen las actividades de alta prioridad y los ingresos que están en un 90%+ asegurados				
Costos proyectados de las actividades de alta prioridad	\$ 6,890	\$ 8,380	\$ 9,800	\$ 25,070
+ Costos administrativos proyectados	\$ 30,690	\$ 33,790	\$ 39,940	\$ 104,420
Total de costos proyectados	\$ 37,580	\$ 42,170	\$ 49,740	\$ 129,490
- Total de ingresos estimados para alta prioridad/admin.	\$ 37,580	\$ 13,170	\$ 7,400	\$ 58,150
Excedente / Déficit proyectado (ingresos - gastos)	\$ -	-\$ 29,000	-\$ 42,340	-\$ 71,340

Únicamente el año 2013 lograría cumplir sin excedentes los programas previstos. A partir del año 2014 en adelante se observan déficits en el cubrimiento de las actividades de alta prioridad. En este caso se deben revisar las acciones de recaudación de fondos que se realizarán en el transcurso del año 2013 para asegurar los ingresos necesarios para el cumplimiento de los programas de prioridad alta para la fundación.

Escenario Moderado.- Determina la necesidad de fondos para implementar las actividades de alta y media prioridad y los costos administrativos. La diferencia entre esta cantidad y los ingresos asegurados proyectados son los fondos que la organización necesita generar en el corto y mediano plazo. Esto permite a FCR estimar la meta de recaudación de fondos que ayudará a cumplir con los objetivos estratégicos.

Escenario moderado	2013	2014	2015	Total
<i>Sólo se incluyen las actividades de alta y mediana prioridad y los ingresos que están 90%+ asegurados</i>				
Costos proyectados de las actividades de alta y mediana prioridad	\$ 27,390	\$ 44,580	\$ 32,650	\$ 104,620
+ Costos administrativos proyectados	\$ 30,690	\$ 33,790	\$ 39,940	\$ 104,420
Total de costos proyectados	\$ 58,080	\$ 78,370	\$ 72,590	\$ 209,040
- Total de ingresos estimados para alta/mediana prioridad, admin.	\$ 64,080	\$ 40,370	\$ 7,400	\$ 111,850
Excedente / Déficit proyectado (ingresos - gastos)	\$ 6,000	-\$ 38,000	-\$ 65,190	-\$ 97,190

Al igual que el escenario anterior, se deben revisar aquellas actividades que podrían realizarse en el tiempo previsto y aquellas que se las podrían postergar.

Escenario Óptimo.- Determina el nivel de ingresos que se necesita para implementar todas las actividades establecidas en el plan estratégico y cubrir los gastos administrativos. La diferencia entre esta cantidad y los ingresos asegurados son los fondos que FCR necesita generar a mediano plazo.

Escenario óptimo	2013	2014	2015	Total
<i>Incluye todas las actividades y los ingresos que están 90%+ asegurados</i>				
Costos proyectados de todas las actividades	\$ 27,590	\$ 45,730	\$ 33,650	\$ 106,970
+ Costos administrativos proyectados	\$ 30,690	\$ 33,790	\$ 39,940	\$ 104,420
Total de costos proyectados	\$ 58,280	\$ 79,520	\$ 73,590	\$ 211,390
- Total de ingresos estimados de todas las actividades / admin.	\$ 64,280	\$ 40,870	\$ 7,600	\$ 112,750
Excedente / Déficit proyectado (ingresos - gastos)	\$ 6,000	-\$ 38,650	-\$ 65,990	-\$ 98,640

Es común que las organizaciones no cuenten con los fondos suficientes para todas sus actividades. Lo que permite este escenario es revisar el total de recursos necesarios con los que deberá contar FCR para cubrir y alcanzar a cumplir todo lo planificado.

4.5 EVALUACIÓN DE LA FACTIBILIDAD DEL PLAN ESTRATÉGICO

Ahora que se ha contemplado la Planificación Estratégica y Financiera Integrada, se ha llegado al punto más importante del proceso final: analizar los resultados y determinar la viabilidad del plan estratégico. Al momento ya se tiene conocimiento que:

- *Objetivos y actividades son esenciales para cumplir con la misión de la organización, y cuáles pueden ser puestos a un lado o retrasados si no hay recursos financieros disponibles (Establecimiento de prioridades de la organización).*
- *Cuántos fondos se necesitan para alcanzar las metas y objetivos establecidos. Esta información está delineada por los fondos necesitados para la implementación de*

cada actividad, la cual sirve como base para desarrollar planes de operaciones anuales (Estimación de los costos de implementación de actividades).

- *La cantidad de fondos que se necesitan para los costos administrativos anuales* (Estimación de los costos administrativos).
- *La cantidad de recursos financieros asegurados por área programática*, o aquellos recursos por los cuales un contrato será firmado o que ya ha sido firmado con un donante. Esta información puede servir como base para el plan de recaudación, y permite a la organización rastrear y monitorear el proceso de recaudación (Proyección de ingresos y gastos por área).
- *Requerimientos financieros para las actividades esenciales y los costos administrativos*, basado en los tres escenarios (Desarrollo de escenarios).

Basados en esta previa información hay que realizarse algunas preguntas como ¿tiene la organización la capacidad financiera o la experiencia en la recaudación para obtener por lo menos el 70% de los resultados proyectados en el plan estratégico para los primeros dos años? ¿Tiene la organización la capacidad de recaudar los fondos para los años subsiguientes? Si la respuesta fue “SI” a ambas preguntas, entonces se ha completado el proceso y se debe seguir con la implementación, conjuntamente con un monitoreo periódico y una evaluación. Si la respuesta es “no” a cualquier, entonces la organización debe revisar los resultados y determinar un curso de acción.

Aunque el plan estratégico cubre usualmente un período de tres a cinco años, es inusual que la organización cuente con fondos asegurados para un período de tiempo mayor a dos años. Como se mencionó previamente, las actividades de recaudación

usualmente no producen resultados inmediatos; estas actividades requieren una inversión de tiempo entre varios meses a varios años antes de que los fondos del donante estén asegurados.

4.5.1 Análisis de brechas financieras o las implicaciones de excedentes

En la planificación estratégica y financiera integrada de FCR, se revisaron casos de excedentes y déficits en algunas áreas programática. Si se han considerado excedentes, se necesitará determinar por qué existen y cómo tratarlos. Muchas organizaciones consideran los excedentes como una ganancia inesperada. Sin embargo, en la mayoría de los casos, los excedentes implican que se han asegurado demasiados fondos para implementar ciertas actividades, o que se recaudaron fondos para actividades que no estaban incluidas en el plan estratégico. Si las actividades no son parte del plan estratégico, se necesitará determinar si deben haberse incluido y, si es así, entonces hay que incluirlas. Si se determina que esas actividades no son estratégicas, dada la dirección que la organización desea tomar, se necesitará abrir un diálogo con el donante o donantes y decidir cómo proceder.

Si simplemente se han recaudado demasiados fondos para las actividades, se debe discutir con el donante para determinar si los fondos remanentes pueden ser aplicados a otras actividades, dirigidos a implementar actividades similares en años futuros o si se le deben devolver.

El único excedente que tiene Fundación Cecilia Rivadeneira es de \$6,000 USD para el año 2013 y \$4,000 USD para el año 2014, debido al apoyo adicional que han brindado varias instituciones deportivas y personas particulares en la actividad de socio deportivo en el área programática “Desarrollo Comunitario”.

4.5.2 Análisis de experiencia y pericia en recaudación de fondos

Un factor importante al evaluar la factibilidad de implementar el plan estratégico es la experiencia previa y el grado de pericia en actividades de recaudación de fondos. FCR al contar con un fuerte antecedente en recaudación debe evaluar los requerimientos financieros para implementar el plan estratégico y determinar si logrará alcanzar las nuevas metas de recaudación. Si la organización considera que carece de antecedentes exitosos en cierta área para conseguir fondos, hay que evaluar cómo esto afecta la habilidad de la ONG para implementar el plan estratégico y determinar cómo actuar de acuerdo a la situación.

Si las necesidades financieras de la organización son algo parecidas a los requerimientos financieros actuales y se cuenta con una base fuerte de donantes, entonces el plan estratégico puede ser logrado fácilmente. Si se proyectan incrementos grandes en las necesidades financieras anuales (basado en el ingreso anual actual), se debe entonces determinar si se pueden cubrir estas necesidades con el personal y los recursos financieros ya existente o si se necesita

aumentarlos. Si se determina que la meta de recaudación es difícil de alcanzar, se podría considerar desarrollar una campaña agresiva de recaudación o ajustar las expectativas basado en lo que se puede lograr en los próximos años. Si se opta por recaudar fondos agresivamente, entonces se necesita asegurar que los recursos financieros y humanos están disponibles. En muchos casos, las organizaciones sin fines de lucro se centran tanto en las actividades diarias para la implementación de proyectos que pierde de vista la continua necesidad de recaudar fondos para futuros proyectos, creando la necesidad de conducir la no muy popular y difícil recaudación de “emergencia”.

FCR tiene planes de expansión, por lo tanto su crecimiento en las actividades durante los próximos años incrementa los gastos comparados con el año 2012 y por consecuencia aumenta la necesidad de fondos. La idea de manejar una “cultura del regalo” permite ver esta expansión de manera viable. Su experiencia en el campo de recaudación de fondos ha dado como resultado trabajar en esta filosofía del intercambio justo, lo que permite contar con probabilidades altas de contar con los fondos suficientes para cada área programática.

4.5.3 Evaluación de la necesidad de revisar el plan estratégico

Si FCR proyecta grandes brechas en el financiamiento (gastos proyectados que van más allá de los ingresos proyectados) o excedentes (fondos en exceso de los gastos proyectados), está necesitará determinar cuál es la mejor manera de

interpretar esta información para tomar decisiones adecuadas sobre la dirección futura de la ONG. En algunos casos se necesitará revisar el plan estratégico para ajustar las expectativas de lo que puede ser logrado en el marco de tiempo propuesto. Cuando se toma este paso, hay que recordar lo que se quiere llevar a cabo en los próximos años y que acciones serán más esenciales para cumplir con la misión.

Revisar el plan estratégico puede incluir el ajuste o recaudación del alcance de algunos de los objetivos y actividades. En algunos casos, se puede decidir posponer la implementación de ciertas actividades por un año o dos. En otros casos, se puede decidir reducir los gastos proyectados de ciertas actividades, reduciendo el alcance de lo que se va a implementar. En las situaciones más graves, se necesitará eliminar algunas actividades u objetivos. Después de completar este trabajo, se puede reprocesar las proyecciones financieras para determinar la necesidad de recursos financieros bajo el plan estratégico revisado, y luego reanalizar si el plan es realista y viable, dada la disponibilidad de fondos y las habilidades en recaudación.

Implicaciones a corto plazo (Año 1 del plan).- Para el primer año del período de planificación, si se han asegurado los fondos para la implementación de por lo menos el 70% del plan estratégico y si la organización no está actualmente recaudando fondos agresivamente para conseguir los recursos financieros, se necesitará revisar el plan estratégico, los objetivos y las prioridades de las actividades para ajustar las expectativas de lo que se puede lograr realmente con los fondos disponibles. Si se están recaudando fondos activamente, se tendrán

que ver las experiencias previas de recaudación comparadas con las necesidades de financiamiento y así determinar si se pueden recaudar los recursos necesarios a corto plazo.

Implicaciones a mediano plazo (Año 2 – Final del plan).- Para el segundo año del plan estratégico, hay que determinar cuánto dinero ha sido asegurado y evaluar los esfuerzos actuales de recaudación. Nuevamente, basado en la experiencia de recaudación, hay que determinar si se puede recaudar los recursos en el año venidero. Si se piensa que es factible, entonces es necesario utilizar las brechas financieras como base para desarrollar un plan de recaudación inmediato. Si se piensa que se carece de la experiencia para recaudar estos fondos, entonces se debe ajustar las expectativas de lo que se puede lograr razonablemente reduciendo el alcance de las metas o recortando objetivos y actividades. En años subsiguientes del plan estratégico, el análisis será basado primeramente en las experiencias pasadas de recaudación de fondos. Fundación Cecilia Rivadeneira optará por desarrollar un plan de recaudación de fondos, utilizando su habilidad para recaudar fondos y la experiencia y relaciones sociales que maneja actualmente.

4.5.4 Monitoreo, evaluación y ajuste del plan

Después de haber determinado que el plan estratégico es viable, se deben utilizar los objetivos y las actividades como la base para el desarrollo del plan anual de implementación o de operaciones. Adicionalmente, se debe revisar el plan

estratégico por lo menos cada tres meses para evaluar el avance y determinar si se está cumpliendo con los objetivos. Basado en esta revisión, se puede determinar si se continúa implementando el plan como se lo ha venido desarrollando, o si se necesitará revisar y ajustar por las condiciones internas y externas que ejercen influencia en su implementación.

CAPITULO V

5. CONSIDERACIONES FINALES

5.1 CONCLUSIONES

En términos generales, se hace evidente la necesidad de alinear el plan estratégico de la fundación con su planificación financiera, si su meta es cumplir con el mayor número de actividades, en el tiempo previsto y con los recursos suficientes. Para esto la ONG debe conocer sus procesos internos, sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, sus grupos de interés, las necesidades actuales de sus beneficiarios, los canales actuales de comunicación y su importancia.

Al ser una fundación, debe preponderar ante todo, la solidaridad y veracidad en todas sus acciones, para que todos quienes apoyan y trabajan en la organización, lo hagan porque sus actividades realmente generan cambios positivos en la sociedad.

De acuerdo a esto las conclusiones más relevantes obtenidas de este proyecto son las siguientes:

1. Las ONG actúan como agentes de cambio para apoyar y mejorar la situación que enfrenta la sociedad ante conflictos sociales, económicos, culturales, ambientales, etc., donde deben sustentar su misión y visión de manera adecuada si su finalidad es perdurar y trascender en el tiempo.
2. Las Organizaciones no Gubernamentales a nivel internacional están creciendo con más de 40,000 empleados y con una visión mundial con ingresos que se acercan a los tres billones de dólares, brindándoles una posición fuerte en la economía y desarrollo de la sociedad.
3. Las principales ventajas que poseen las ONG son: la empatía que desarrollan con la gente y la flexibilidad que tienen para responder a necesidades cambiantes. Las principales desventajas de la ONG son: posee recursos ilimitados, en la mayoría de los casos dependientes de donaciones y genera desgaste emocional en las personas que colaboran con la organización.
4. En el Ecuador aún existen dudas y rechazo de las personas sobre la gestión que realizan las ONG nacionales. No hay una consciencia del manejo y desarrollo del tercer sector. Son muy pocas las fundaciones que realmente trabajan basados en una misión sólida, objetivos alcanzables y sustentables en el tiempo.
5. Los reducidos ingresos per cápita, así como la alta concentración de la riqueza en pocos individuos, limitan tremendamente el número de donantes individuales y las cantidades que se pueden recaudar localmente. Adicionalmente, las fluctuaciones económicas, políticas y sociales que vive el país, crean un ambiente inseguro que

conduce a las cabezas de familia a asegurar el bienestar de los suyos antes de donar cualquier excedente.

6. La planificación estratégica es el mecanismo por el cual la ONG clarifica sus objetivos y establece la prioridad de las acciones que se necesitan para lograrlos. Una buena planificación permite a los directores determinar cómo deben ser invertidos los recursos que generalmente son limitados. Además, el tener un plan estratégico sólido ha llegado a ser un requisito esencial para ganar acceso a los fondos internacionales disponibles.
7. Cecilia Rivadeneira es una fundación estable en la ciudad de Quito, cuyos objetivos están basados en su misión y visión, tomando en cuenta que la ayuda que ellos promueven está encaminada a mejorar la situación no solo de los niños con cáncer sino de su entorno en general. Su fortaleza más visible es su voluntariado.
8. Fundación Cecilia Rivadeneira ha decidido adoptar en su gestión la planificación estratégica como herramienta para administrar adecuadamente los recursos que tiene la organización y proyectar las acciones necesarias para llevar a cabo sus actividades en base a la obtención de fondos proveniente de la contribución de voluntarios, donantes particulares y empresas.
9. La filosofía que maneja FCR respecto a la “Cultura del Regalo” le ha permitido desarrollar una estrategia viable para sostener la mayor parte de los gastos generados en sus actividades. Basados en la solidaridad de los voluntarios, donantes particulares, y socios que desean compartir lo que pueden con la organización, Cecilia Rivadeneira ha logrado continuar funcionando para ayudar a un mayor número de niños con cáncer y sus familias.

10. La falta de conocimiento por parte de FCR de otras fundaciones que realizan actividades similares, ocasiona la duplicación de tareas y la reducción de fondos al momento de solicitarlos a donantes particulares.
11. La preparación de un plan financiero es esencial para determinar la factibilidad del plan estratégico, permitiendo a la organización verificar que los ingresos serán suficientes para cubrir las proyecciones de gastos por las actividades planeadas.
12. Si las necesidades financieras de la organización son algo parecidas a los requerimientos financieros actuales y se cuenta con una base fuerte de donantes, entonces el plan estratégico puede ser logrado fácilmente. Si se proyectan incrementos grandes en las necesidades financieras anuales (basado en el ingreso anual actual), se debe entonces determinar si se pueden cubrir estas necesidades con el personal y los recursos financieros ya existente o si se necesita aumentarlos.
13. Buscar fondos en empresas privadas continúa siendo una solución poco válida ya que los fondos no son suficientes para financiar operaciones a largo plazo y de gran escala.
14. El canal de comunicación más efectivo para atraer a nuevos donantes particulares es a través de los informadores en la calle, ya que permite interactuar con el futuro donante, proporcionándole más y mejor información de la ONG, resolviendo sus dudas de forma inmediata que con otro canal no se lo podría realizar.
15. Aunque el plan estratégico cubre anualmente un período de tres o cinco años, es inusual que la ONG cuente con los fondos asegurados para un período mayor a dos años. Las actividades de recaudación usualmente no producen resultados inmediatos; estas actividades requieren una inversión de tiempo entre varios meses a varios años antes que los fondos del donante estén asegurados.

5.2 RECOMENDACIONES

1. El proceso de planificación estratégica y financiera integrada debe iniciarse con el establecimiento de un grupo central, así como con el establecimiento de fechas límites para completar el proceso, determinando el grado deseado de participación e identificando a los participantes principales. Cuanto mayor sea el grado de participación del personal en el proceso, mayor validez tendrá el plan estratégico como documento que refleja la visión de la ONG en general.
2. Si la organización carece de recursos o no está dispuesta a invertir en ellos para el desarrollo del plan estratégico en estos momentos, es preferible retrasarlo hasta que los recursos estén disponibles.
3. El plan estratégico debe ser revisado y actualizado anualmente. Si el ambiente local cambia a menudo, se deben llevar a cabo revisiones del avance cada tres meses para evaluar el desempeño de la ONG en relación con los objetivos establecidos y determinar si se necesitan realizar ajustes por cambios internos y externos.
4. Aunque no es aconsejable que se cambie la declaración de la misión frecuentemente, algunas circunstancias lo permiten, esto sucede cuando la misión no ha sido definida ampliamente o cuando el crecimiento de la ONG ha hecho que ésta evolucione más allá de su propósito original, siendo así la organización necesitará determinar si su misión debe ser redefinida o si su trabajo actual o futuro debe cambiar de dirección para cumplir con su misión.
5. En una era de creciente competencia debido al aumento de organizaciones sin fines de lucro, es esencial que las organizaciones planifiquen no sólo cómo ellas harán

del mundo un mejor lugar, sino también cómo serán más fuertes y más eficientes a largo plazo.

6. La forma más efectiva para desarrollar, priorizar y estimar los costos de las actividades es obteniendo la información a través de la participación en equipo del personal involucrado en la implementación de los objetivos. En caso de fundaciones con un personal pequeño, el proceso de planificación se lo puede realizar con todos los colaboradores.
7. Mientras varios factores externos y organizaciones influyen en cómo priorizar las actividades, es recomendable considerar cuatro factores principales:
 - a. Efecto a largo plazo de las actividades que contribuyen a alcanzar los objetivos propuestos,
 - b. Recursos financieros que se necesitan con relación a otras estrategias que pudieran alcanzar resultados iguales o similares pero a menor costo,
 - c. Habilidad de alcanzar el objetivo en el tiempo propuesto,
 - d. Relación de la actividad con las actividades actuales que se están llevando a cabo.
8. Las ONG deben incluir en su análisis los costos administrativos de sus operaciones, el riesgo más grande de no hacerlo puede limitar su habilidad para planificar su crecimiento futuro o proyectar déficits potenciales.
9. Al momento de proyectar los ingresos, para proveer un vistazo más conservador de la situación financiera actual de la ONG, sólo los ingresos que están 90% - 100% seguros (basados en la habilidad y experiencia de la organización en adquirirlos) deben ser tomados en cuenta como fondos asegurados.

10. Si la organización carece de la capacidad de personal para desarrollar las proyecciones, quienes deberán apoyar este proceso son sus directivos quienes pueden apoyar con su experiencia en el desarrollo de proyecciones financieras.
11. En el caso de haber recaudado demasiados fondos para una misma actividad, se debe discutir con el donante para determinar si los fondos remanentes pueden ser aplicados a otras actividades, dirigidos a implementar actividades similares en años futuros o si se los debe devolver.
12. Una vez revisado el plan estratégico y financiero integrado, se debe determinar si se pueden cubrir estas necesidades con el personal y los recursos financieros ya existentes o si se necesita aumentarlos. Si la meta de recaudación es difícil de alcanzar, se podría ver la manera de realizar campañas agresivas para conseguir los fondos necesarios.
13. Revisar el plan estratégico puede incluir el ajuste de metas y reducción del alcance de algunos objetivos y actividades, por lo que se recomienda posponer la implementación de ciertas actividades por el tiempo que la organización lo considere necesarios o reducir los gastos proyectados de ciertas actividades, reduciendo el alcance de lo que se planificaba implementar.

BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS

- ASÍS, A., GROSS, D., LILLO, E., & CARO, A. (2003). *Manual de Ayuda para la gestión de entidades no lucrativas*. Obtenido de Pluralismo y Convivencia:
http://www.pluralismoyconvivencia.es/upload/26/75/Manual_gestion.pdf
- Banco Mundial. (2007). El papel de la sociedad civil en el plan del gobierno de Ecuador. Evaluación de Oportunidades y Limitaciones. En *Documento de Desarrollo Social No. 105*. Quito: Banco Mundial.
- BIAGOSCH, F. (2004). *Organizaciones No Gubernamentales*. Buenos Aires, Argentina: Ad-Hoc.
- FERRER, M., MONJE, P., & URZÚA, R. (2005). *El rol de las ONG en la reducción de la pobreza en América Latina*. París: UNESCO.
- FRED R., D. (1997). Conceptos de administración estratégica. En D. Fred R.. Mexico: Pearson.
- GOODSTEIN, L., NOLAN, T., & PFEIFFER, J. (1999). *Planeación estratégica aplicada*. Bogotá: McGraw-Hill.
- International Development Policy. (10 de May de 2012). *Patterns of International Non Governmental Organisation's Growth*. Obtenido de International Development Policy: <http://poldev.revues.org/1175#bibliography>
- IZQUIERDO, P. (25 de Septiembre de 2012). *El gobierno ecuatoriano expulsó a 26 ongs extranjeras*. Obtenido de El Diario Exterior:
<http://www.eldiarioexterior.com/el-gobierno-ecuatoriano-expulso-a-41274.htm>

- JAMES, A., EDWARD, F., & DANIEL, G. (2006). *Administración*. DF: Pearson, 6ta Edición.
- KOONTZ, H., & DONNEL, C. (1985). *Administración*. DF: McGraw-Hill.
- MACLEOD, P., PATRICIA, L., & PEDRO, E. (2001). *Planificación Estratégica para organizaciones no gubernamentales*. Virgina: The Nature Conservancy.
- MCLEISH, B. (2011). *Successful Marketing Strategies for Nonprofit Organizations*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Mis respuestas. (2009). Recuperado el 2012, de <http://www.misrespuestas.com/que-es-una-ong.html>
- SALAZAR, L. (5 de October de 2012). Cuál es la misión y visión de FCR. (C. Landivar, Entrevistador)
- The Nature Conservancy. (2012). *About Us: TNC*. Obtenido de The Nature Conservancy: <http://www.nature.org/about-us/index.htm>
- The Nature Conservancy. (2012). *Ecuador*. Obtenido de TNC: <http://espanol.tnc.org/donde-trabajamos/americas/ecuador/index.htm>
- Union of International Associations, U. (2013). *Number of Organizations in the yearbook of International Organizations, by year 1909-2012*. Bruselas: UIA.
- ZERILLI, A. (1992). *Fundamentos de organización y dirección general*. Bilbao: McGraw-Hill.
- JEAN JACQUES LAMBIN, *Marketing Estratégico*, Editorial McGraw Hill, Cuarta Edición.

- PHILIP KOTLER – GARY ARMSTRONG, Fundamentos de Marketing, Editorial Pearson, Sexta Edición.
- PABLO NAVAJO, Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas, Editorial Narcea.
- MICHAEL ALLISON & JUDE KAYE, Strategic Planning for Nonprofit Organizations, Editorial Wiley, Second Edition.
- MARY TSCHIRHART & WOLFGANG BIELEFELD, Managing Nonprofit Organization, Editorial Wiley, First Edition.
- DI SCIULLO, JEAN, Marketing i Comunicació de les institucions, Edicions Pleniluni.
- (2011) “Contribución del Marketing Social a la sostenibilidad de fundaciones sin Ánimo de lucro: Un estudio de caso”,
<http://www.bdigital.unal.edu.co/3534/1/maricelapinillapena.2011.pdf>
- (2011) “Que es Marketing sin fines de lucro”, <http://hanneby.com/2011/08/que-es-marketing-sin-fines-de-lucro/>
- (2011) “Marketing para Organizaciones sin Fines de Lucro”,
<http://valeriaayala.com/blog/marketing-para-organizaciones-sin-fines-de-lucro/>
- “Fundación Cecilia Rivadeneira” <http://fcr.org.ec/>
- (2010) “Marketing Social y ONG”.
<http://mundiversoblog.wordpress.com/2010/07/10/marketing-social-y-ong/>
- (2012) “Union of International Associations”, <http://www.uia.org/yearbook>
- (2009) “Manual de Planificación Estratégica”,
http://guiametodologica.dbe.uchile.cl/documentacion/planificacion_estrategica.pdf
- (2012) <http://www.sociedadcivil.gob.ec/organizacioncivil/web/reports/general.html>. Tiempo de permanencia de voluntarios en ONG.

ANEXO 1

ENTREVISTAS EMPRESAS PRIVADAS

Se realizaron entrevistas a empresas de diferentes sectores empresariales, para comprender de manera general cuáles son las principales razones o motivos por los que apoyan/donan cualquier tipo recurso para realizar actividades de acción social y cuál es el vínculo que tienen con las fundaciones.

No.	Empresa	Nombre Entrevistado	Sector
1	Novartis	Marcelo Merino	Farmacéutica
2	Roche	Tahira Jurado	Farmacéutica
3	Quifatex	Verónica Ontaneda	Consumo
4	L'bel	Eliana Falconí	Cosmética
5	Moore Stephens Profile	Jose Luis Naranjo	Consultora
6	Continental	Mariana Machuca	Automotriz
7	General Motors	Diana Naranjo	Automotriz
8	Maresa	Patricia Naranjo	Automotriz
9	Telecuador	Fabián Landivar	Comunicaciones
10	El Comercio	Jhonny Segovia	Comunicaciones
11	Linde Gas AGA	Diego Reinoso	Industrial
12	Asegurado del Sur	Fernando Falconí	Seguros

Empresa: Novartis

Sector: Farmacéutica

Entrevistado: Marcelo Merino

Cargo: Gerente Trade Marketing

Novartis es una empresa farmacéutica multinacional fundada en 1996, tiene presencia en 140 países. Muchos de sus medicamentos han sido considerados entre los productos más importantes para tratar patologías referentes a la salud humana.

1.- ¿Efectúa la empresa actividades de ayuda social? ¿Qué les motiva a realizar estas actividades?

Novartis si realiza actividades de ayuda social, principalmente porque creemos que mejorar la salud y el estándar de vida de las personas es una responsabilidad compartida entre instituciones privadas y públicas, por ese motivo apoyamos activamente los esfuerzos destinados a conseguir la mejora en el acceso a los tratamientos.

2.- ¿La empresa cuenta con una fundación o programas propios para garantizar sus actividades de ayuda social?

Si, al ser una empresa multinacional, existen programas en todo el mundo destinados a mejorar la salud de muchas personas así como sus condiciones de vida. En el año 2003 se creó el Instituto de Novartis para enfermedades Tropicales, INET, en Singapur. Novartis produce e investiga medicamentos para enfermedades tropicales y las provee a las instituciones públicas a países en desarrollo como el nuestro, esto se lo realiza sin lucro alguno para la compañía, otorgándolos por debajo de su costo de producción o sin ningún costo.

3.- ¿Asigna la compañía un presupuesto fijo anual para apoyar/donar dinero en actividades de ayuda social?

Si, la empresa realiza presupuestos fijos anuales, en base a los sectores vulnerables revisados y estudiados que podrían requerir de nuestra colaboración. Este presupuesto está alineado a la ayuda que brinda Novartis a nivel mundial.

4.- ¿Parte de este presupuesto se lo destina a fundaciones?

Dependiendo la situación y los planes proyectados de Novartis, si se realizan donaciones económicas a fundaciones relacionadas principalmente al mejoramiento de la salud.

5.- ¿Qué tipo de proyectos apoya principalmente la compañía al momento de donar/apoyar a fundaciones?

Novartis se enfoca principalmente en proyectos relacionados a la salud. De todos modos se busca en ocasiones unir a los empleados para que ellos puedan participar particularmente en actividades de ayuda comunitaria, colaborar con albergues, escuelas, entre otros.

6.- ¿Cuánto puede durar el apoyo/donación que realiza la compañía a estos proyectos?

No existe un tiempo determinado destinado para la ayuda que brinda la compañía, por ejemplo en Venezuela, Novartis ayuda económicamente a la Fundación de Amigos del Niño con Cáncer desde el año 2004. Esto depende de muchos factores, la estabilidad de la fundación o entidad a la que se brinda el apoyo, el tipo de programa o proyecto que presenta, el tiempo de ejecución del proyecto, la ayuda que brinda la fundación y los resultados que proyecta y alcanza. La donación, dependiendo el caso, se la puede realizar una sola vez o de manera consecutiva.

7.- ¿Qué requisitos debe cumplir una fundación para acceder a su apoyo? ¿Cómo es este proceso?

En la compañía se reciben peticiones por parte de fundaciones para acceder a nuestro apoyo. Se analiza estos casos y se revisa la factibilidad de colaborar con alguno de ellos de acuerdo al presupuesto de Novartis. Dependen muchos factores para tomar la decisión de elegir una de ellas, como son: trayectoria de la fundación, misión, objetivos, programas/proyectos, recursos requeridos, etc.

Empresa: Roche
Sector: Farmacéutica
Entrevistado: Tahira Jurado
Cargo: Asistente Market Acces

Con más de 100 años de trayectoria, Roche es una farmacéutica pionera en el área de la salud. Es líder mundial en el diagnóstico in-vitro y medicamentos para cáncer y trasplante.

1.- ¿Efectúa la empresa actividades de ayuda social? ¿Qué les motiva a realizar estas actividades?

Si, la empresa realiza actividades de ayuda Social, principalmente porque es la manera en la que Roche mejora la condición de vida y salud de las personas. Nuestros compromisos con la sustentabilidad nos hacen una empresa responsable, que inspira orgullo en los empleados y confianza en todos los involucrados.

2.- ¿La empresa cuenta con una fundación o programas propios para garantizar sus actividades de ayuda social?

Roche Ecuador no tiene una fundación propia. Mediante nuestro departamento de Market Acces nosotros realizamos y planificamos los programas que se realizarán generalmente en el transcurso de un año, para garantizar las actividades comunitarias. Los programas que manejamos están acordes a las actividades que se realizarán en ese período.

3.- ¿Asigna la compañía un presupuesto fijo anual para apoyar/donar dinero en actividades de ayuda social?

Si, cada año se fija un presupuesto anual en base a la misión global de la compañía. Nuestro departamento trabaja únicamente para brindar este servicio a la comunidad.

4.- ¿La compañía destina parte de este presupuesto a fundaciones?

Si, el dinero que dona Roche va destinado a varias actividades y proyectos previamente revisados. Aquí se incluyen a fundaciones.

5.- ¿Qué tipo de proyectos son a los que más se enfoca la compañía al momento de brindar donaciones?

No existe un favoritismo al momento de elegir un proyecto para colaborar, depende la necesidad del solicitante. Si la ayuda que requiere está relacionada a la sostenibilidad social, se revisará la manera de apoyar esta iniciativa. La compañía no realiza donaciones de productos, solo económica.

6.- ¿Cuánto puede durar el apoyo/donación que realiza la compañía a estos proyectos?

Dependiendo el proyecto, la aportación puede tener una duración mayor a un año. Cada caso es diferente y por lo tanto, el período de tiempo que la compañía apoya a una fundación económicamente está directamente relacionado con el tiempo de aplicación del proyecto, no en todos los casos se financia el 100% de un proyecto.

7.- ¿Qué requisitos debe cumplir una fundación para solicitar su aporte o apoyo?

Las fundaciones o entidades que quieran acceder a los aportes de Roche, deben presentar una carpeta con toda la información de la organización y el proyecto que requiere colaboración. Dependiente la urgencia, sostenibilidad, rentabilidad y resultados esperados, se decide a que fundación se brindará el aporte.

Empresa: Quifatex

Sector: Consumo

Entrevistado: Verónica Ontaneda

Cargo: Jefe de Marketing

Es una empresa líder en representación, importación, fabricación, distribución, mercadeo y asistencia técnica de productos farmacéuticos, consumo, insumos y equipos para los sectores industrial, agro veterinario y de construcción.

1.- ¿Efectúa la empresa actividades de ayuda social? ¿Qué les motiva a realizar estas actividades?

Consideramos que toda empresa debe ser responsable con sus actividades y solidaria con su entorno. Es por eso que Quifatex cumple con todas las obligaciones laborales, medioambientales y legales, manteniendo como parte de su Responsabilidad Social, programas continuos que aporten al crecimiento personal y profesional de todos quienes trabajamos aquí.

2.- ¿La empresa cuenta con una fundación o programas propios para garantizar sus actividades de ayuda social?

No contamos con una fundación propia. Si realizamos programas internos que ayuden y acrecienten el conocimiento profesional de todos los trabajadores. Al momento se realizan proyectos vinculados con el desarrollo de carrera, planes de sucesión, encuestas de satisfacción laboral, trabajo social y esquemas de capacitación sostenida. Adicionalmente, participamos en programas medioambientales de apoyo a la comunidad cercana a nuestros centros de distribución de Quito y Guayaquil, y convenios con gestores ambientales para el reciclaje de los desechos reutilizables, entre otros.

3.- ¿Asigna la compañía un presupuesto fijo anual para apoyar/donar dinero en actividades de ayuda social?

Se hace un estimado de lo que se realizará en el transcurso de un año de acuerdo a los programas que requieran una mayor atención. Se apoyan actividades relacionados a los temas indicados anteriormente.

4.- ¿Parte de este presupuesto se lo destina a fundaciones?

Actualmente no se realizan donaciones a Fundaciones, la ayuda que Quifatex hace es en su mayoría a las comunidades aledañas a la ubicación de sus oficinas.

5.- ¿Qué tipo de proyectos apoya principalmente la compañía al momento de donar/apoyar a fundaciones?

No se apoya actualmente a fundaciones. Principalmente estamos enfocados a proyectos relacionados con la sostenibilidad ambiental (Reciclaje).

6.- ¿Cuánto puede durar el apoyo/donación que realiza la compañía a estos proyectos?

N/A

7.- ¿Qué requisitos debe cumplir una fundación para acceder a su apoyo?

N/A

Empresa: L´bel

Sector: Cosmética

Entrevistado: Eliana Falconí

Cargo: Jefe de Marketing

L´bel (Belcorp) es una multinacional comprometida con la fabricación y comercialización de productos de belleza para la mujer. Entre sus marcas más reconocidas se encuentran L´bel, Ésika y Cyzone.

1.- ¿Efectúa la empresa actividades de ayuda social? ¿Qué les motiva a realizar estas actividades?

Es importante partir de la Responsabilidad Social que tienen todas las empresas actualmente, en L´bel sabemos que el éxito perdurable se da sólo a través de la construcción de relaciones sólidas y duraderas. Nos comprometemos a respetar y establecer confianza con cada uno de nuestros grupos de interés. Naturalmente parte de este desarrollo lo hacemos a través de nuestras actividades de ayuda social.

2.- ¿La empresa cuenta con una fundación o programas propios para garantizar sus actividades de ayuda social?

Si, L´bel cuenta con su propia fundación llamada Belcorp que nació en el año 2003 como retribución al esfuerzo de cientos de miles de mujeres que hacen posible el éxito del negocio.

Sabemos que el impacto principal en la comunidad se da en la red de nuestras consultoras de Belleza, por ese motivo ellas y sus hijas son las beneficiarias directas de nuestros programas de inversión social. Las mujeres son un pilar importante en la sociedad por eso creemos en nuestras colaboradoras y en su potencial para generar cambios positivos en sí mismas, en su familia y su comunidad. Buscamos impulsar su desarrollo integral a través de la educación para que puedan asumir el rol decisivo que tienen como agentes de cambio.

3.- ¿Asigna la compañía un presupuesto fijo anual para apoyar/donar dinero en actividades de ayuda social?

La Fundación Belcorp maneja toda la planificación para el impulso y crecimiento de los objetivos organizacionales, millones de dólares se han invertido en programas de becas estudiantiles y en programas de realización personal para enseñar a mujeres sobre los problemas de maltrato al que pueden estar expuestas y fortalecimiento de sus habilidades para generar ingresos a través de capacitaciones en temas de fundamentos de administración, informática y oficios complementarios al negocio de belleza.

4.- ¿Parte de este presupuesto se lo destina a fundaciones?

N/A

5.- ¿Qué tipo de proyectos apoya principalmente la compañía al momento de donar/apoyar a fundaciones?

N/A

6.- ¿Cuánto puede durar el apoyo/donación que realiza la compañía a estos proyectos?

Para el caso de Fundación Belcorp, el apoyo en la educación de las niñas de nuestras consultoras se mantiene hasta que finalice y complete todos sus estudios escolares y superiores.

7.- ¿Qué requisitos debe cumplir una fundación para acceder a su apoyo?

N/A

Empresa: Moore Stephens Profile

Sector: Consultoría

Entrevistado: José Luis Naranjo

Cargo: Gerente Comercial & Marketing

Moore Stephens Profile es una empresa global de asesoría con sede en Londres. El alcance de su gestión global va más allá de la consultoría, adicionalmente proporciona a sus clientes una ayuda en la planificación fiscal.

1.- ¿Efectúa la empresa actividades de ayuda social? ¿Qué les motiva a realizar estas actividades?

Si, la política corporativa de Moore Stephens a nivel de la matriz Londres, exige que toda filial posicionada en el mundo debe cumplir con actividades de Responsabilidad Social que fomenta actividades de desarrollo de la comunidad como ayuda en orfanatos, inversión en áreas recreativas en los barrios y reciclaje.

2.- ¿La empresa cuenta con una fundación o programas propios para garantizar sus actividades de ayuda social?

No.

3.- ¿Asigna la compañía un presupuesto fijo anual para apoyar/donar dinero en actividades de ayuda social?

Si realizamos un presupuesto fijo anual.

4.- ¿Parte de este presupuesto se lo destina a fundaciones?

Si. Al momento donamos económicamente a fundaciones que apoyan a niños de escasos recursos sin hogar.

5.- ¿Qué tipo de proyectos apoya principalmente la compañía al momento de donar/apoyar a fundaciones?

Fundaciones enfocadas en ayuda a niños sin hogar (Orfanatos) y reciclaje.

6.- ¿Cuánto puede durar el apoyo/donación que realiza la compañía a estos proyectos?

La periodicidad es anual. Se trata de apoyar proyectos en su totalidad.

7.- ¿Qué requisitos debe cumplir una fundación para acceder a su apoyo?

Toda propuesta se ingresa a un comité de socios donde entra en análisis la que tenga un mayor impacto social.

Empresa: Continental Tire

Sector: Automotriz

Entrevistado: Mariana Machuca

Cargo: Gerente de Comunicación y Responsabilidad Social

Continental Tire es una empresa multinacional Alemana que hoy en día cuenta con más de 60 plantas a nivel mundial para la producción y comercialización de neumáticos. En Ecuador cuenta con una planta en Cuenca para el abastecimiento de llantas en la región Andina (Colombia, Venezuela, Perú, Bolivia, Chile y Ecuador).

1.- ¿Efectúa la empresa actividades de ayuda social? ¿Qué les motiva a realizar estas actividades?

Continental Tire Andina si realiza actividades sociales como parte de la filosofía global de la empresa. Con más de 50 años en la industria ecuatoriana, reconocemos la importancia de ser facilitadores para mejorar el bienestar de nuestra sociedad.

2.- ¿La empresa cuenta con una fundación o programas propios para garantizar sus actividades de ayuda social?

Conti no tiene una fundación propia. Maneja programas internos, algunos fijos otros momentáneos, dependiendo el proyecto al que se brinda apoyo. Las principales acciones que se han llevado a cabo ha sido en la ciudad Cuenca lugar de ubicación de la fábrica, a partir del 2013 se considerarán zonas de la ciudad de Quito y posteriormente se tratará de abarcar nuevas ciudades como Guayaquil y Manta.

3.- ¿Asigna la compañía un presupuesto fijo anual para apoyar/donar dinero en actividades de ayuda social?

Si, cada año se revisan las actividades en las que se enfocará la ayuda de la empresa y en base a esta planificación se prevé el presupuesto necesario para ejecutarlas.

4.- ¿Parte de este presupuesto se lo destina a fundaciones?

Si se ha destinado dinero a fundaciones de la ciudad de Cuenca.

5.- ¿Qué tipo de proyectos apoya principalmente la compañía al momento de donar/apoyar a fundaciones?

Actualmente la compañía muestra interés en proyectos enfocados en la salud, medio ambiente y deporte.

6.- ¿Cuánto puede durar el apoyo/donación que realiza la compañía a estos proyectos?

Depende el proyecto que se está planteando o la actividad a realizarse, las donaciones pueden ser económicas o de bienes, algunas por una sola vez y otras pueden prologarse. Nuevamente esto dependerá de cuán factible es el proyecto/programa que está requiriendo apoyo.

7.- ¿Qué requisitos debe cumplir una fundación para acceder a su apoyo?

La fundación que desea contar con nuestro apoyo, debe escribir una carta a la empresa con toda la información referente a la misma (Trayectoria, misión, objetivos, balances, etc.) y el proyecto/programa/actividad con el motivo por el cual está solicitando la colaboración.

Empresa: General Motors

Sector: Automotriz

Entrevistado: Diana Naranjo

Cargo: Jefe de Eventos

General Motors OBB es una planta de ensamblaje automotriz, con sede en la ciudad de Quito. Actualmente es la planta de ensamble y producción de automóviles más grande del Ecuador. La mayor parte de comercialización de sus vehículos es a través de los concesionarios Chevrolet.

1.- ¿Efectúa la empresa actividades de ayuda social? ¿Qué les motiva a realizar estas actividades?

En GM OBB realizamos actividades sociales que promuevan el desarrollo, involucramiento y preocupación social por parte de nuestros trabajadores. Al ser una de las industrias más grandes en el país, nuestro compromiso es también grande. El saber que muchos ecuatorianos confían en nuestra marca y en nuestro trabajo, nos motiva a continuar trabajando por una sociedad más productiva y responsable ante las necesidades más urgentes en las que vivimos.

2.- ¿La empresa cuenta con una fundación o programas propios para garantizar sus actividades de ayuda social?

No contamos con una fundación, pero si manejamos programas de responsabilidad social como son:

- Comunidad.- “Conductor Elegido”: Impulsa la conducción responsable, el programa opera en Quito, Guayaquil, Cuenca y Ambato
- Aprendizaje Continuo.- “Aprendices Chevrolet”: Programa de entrenamiento para jóvenes bachilleres, que gracias a las alianzas con la Universidad ESPE y la Asociación de Concesionarios Chevrolet, auspician sus estudios para convertirlos en Técnicos Automotrices especializados en Chevrolet. “Ruta Futuro”: Programa de charlas educativas impartidas por expertos de GM OBB que busca enseñar las nuevas tecnologías automotrices. “Escuela de Ventas”: Promueve la formación de asesores comerciales para certificar a toda la fuerza de ventas Chevrolet.
- Voluntariado.- A través del programa interno corporativo se ha formado grupo de voluntarios que solidariamente quieren apoyar con ONG como son: Techo, Cruz Roja, Municipio de Quito, entre otros.

3.- ¿Asigna la compañía un presupuesto fijo anual para apoyar/donar dinero en actividades de ayuda social?

Para poder abarcar adecuadamente todos estos programas, GM OBB planifica un presupuesto anual para llevar a cabo en su totalidad estas actividades.

4.- ¿Parte de este presupuesto se lo destina a fundaciones?

No se destina presupuesto para fundaciones.

5.- ¿Qué tipo de proyectos apoya principalmente la compañía al momento de donar/apoyar a fundaciones?

Se trata de apoyar la industria automotriz mediante la generación de nuevas plazas de trabajo, por eso se impulsa el programa de aprendices Chevrolet. Por otro lado, la comisión de voluntariado de la empresa colabora en todo tipo de actividades como son: ambientales, salud, pobreza, educación, entre otros.

6.- ¿Cuánto puede durar el apoyo/donación que realiza la compañía a estos proyectos?

Los programas sociales que maneja la empresa internamente son fijos, por lo tanto su contenido u actividades son las únicas que podrían variar de acuerdo a las necesidades sociales, de esto dependerá la duración del apoyo que brinda la compañía.

7.- ¿Qué requisitos debe cumplir una fundación para acceder a su apoyo?

N/A

Empresa: Maresa
Sector: Automotriz
Entrevistado: Patricia Naranjo
Cargo: Jefe Financiera

Maresa es una de las ensambladoras de vehículos que opera en la ciudad de Quito actualmente en el ensamble de carros de la marca Mazda. La corporación Maresa maneja adicionalmente la distribución y comercialización de otras marcas de vehículos como Jeep, Chrysler, Dodge y Fiat en sus concesionarios.

1.- ¿Efectúa la empresa actividades de ayuda social? ¿Qué les motiva a realizar estas actividades?

Como corporación tenemos el deber de ayudar a la sociedad con nuestros conocimientos y aportes. Tratamos de realizar actividades relacionadas a temas ambientales y de interés para nuestros usuarios y colaboradores. Lo que nos motiva es saber que como corporación no solo trabajamos por brindar un buen producto o buenos servicios, sino que también podemos cambiar y mejorar nuestro entorno social.

2.- ¿La empresa cuenta con una fundación o programas propios para garantizar sus actividades de ayuda social?

No manejamos una fundación o no tenemos una fundación que haya nacido como parte de la Corporación, de todas maneras sí contamos con programas propios de ayuda social. Tratamos de involucrar a todos nuestros compañeros en actividades sociales, como asistir a escuelas de escasos recursos y apoyar con su infraestructura o asistencia educativa, sembrar árboles, o apadrinar niños con necesidades básicas.

3.- ¿Asigna la compañía un presupuesto fijo anual para apoyar/donar dinero en actividades de ayuda social?

Si se realiza un presupuesto estimado de las actividades que posiblemente se pueden desarrollar en el transcurso de un año. El mismo puede variar en su ejecución de acuerdo a las circunstancias que se presenten.

4.- ¿Parte de este presupuesto se lo destina a fundaciones?

Si se han realizado donativos a instituciones de ayuda social como albergues, escuelas, entre otros.

5.- ¿Qué tipo de proyectos apoya principalmente la compañía al momento de donar/apoyar a fundaciones?

En realidad tratamos de apoyar en temas referentes a la niñez, como orfanatos, niños de calle, trabajo infantil. Siempre dependerá de las necesidades presentes y de las que mayor atención necesiten en un determinado momento.

6.- ¿Cuánto puede durar el apoyo/donación que realiza la compañía a estos proyectos?

Nosotros realizamos estas actividades de manera continua. Generalmente apoyamos presencialmente con las habilidades particulares de cada compañero. Tratamos de apoyar diferentes causas sociales como las ya mencionadas (orfanatos, escuelas, entre otros).

7.- ¿Qué requisitos debe cumplir una fundación para acceder a su apoyo?

Al momento no se realizan donaciones económicas a fundaciones, estamos prestos a colaborar en actividades que pueden realizar nuestros compañeros en estas organizaciones.

Empresa: Telecuador

Sector: Comunicaciones

Entrevistado: Fabián Landívar

Cargo: Gerente General

Telecuador es el único distribuido autorizado de la marca Sony de su línea de equipos profesionales. Lleva trabajando en el país más de 25 años, por lo que su posicionamiento y conocimiento de este mercado es muy amplio.

1.- ¿Efectúa la empresa actividades de ayuda social? ¿Qué les motiva a realizar estas actividades?

No tenemos una planificación de actividades sociales en la empresa, esto no nos ha limitado para ser solidarios con aquellos que han acudido a solicitar nuestro soporte. Estamos abiertos a colaborar de acuerdo a nuestras posibilidades.

2.- ¿La empresa cuenta con una fundación o programas propios para garantizar sus actividades de ayuda social?

No.

3.- ¿Asigna la compañía un presupuesto fijo anual para apoyar/donar dinero en actividades de ayuda social?

No.

4.- ¿Parte de este presupuesto se lo destina a fundaciones?

N/A

5.- ¿Qué tipo de proyectos apoya principalmente la compañía al momento de donar/apoyar a fundaciones?

N/A

6.- ¿Cuánto puede durar el apoyo/donación que realiza la compañía a estos proyectos?

N/A

7.- ¿Qué requisitos debe cumplir una fundación para acceder a su apoyo?

N/A

Empresa: Linde Gas AGA
Sector: Industrial
Entrevistado: Diego Reinoso
Cargo: Jefe Compras

Linde una multinacional con sede en Alemania que produce y comercializa gas industrial, medicinal y para conservación de alimentos.

1.- ¿Efectúa la empresa actividades de ayuda social? ¿Qué les motiva a realizar estas actividades?

Linde de acuerdo a su filosofía global y viendo las necesidades en nuestra comunidad, si realiza actividades de ayuda social.

2.- ¿La empresa cuenta con una fundación o programas propios para garantizar sus actividades de ayuda social?

No contamos con una fundación y programas propios para ayuda social.

3.- ¿Asigna la compañía un presupuesto fijo anual para apoyar/donar dinero en actividades de ayuda social?

Si efectuamos un presupuesto anual para actividades de ayuda social.

4.- ¿Parte de este presupuesto se lo destina a fundaciones?

Si.

5.- ¿Qué tipo de proyectos apoya principalmente la compañía al momento de donar/apoyar a fundaciones?

Hemos trabajado en algunos proyectos entre ellos se realizaron actividades lideradas por Junior Achievement para ayudar en escuelas de escasos recursos con la presencia de todos quienes trabajamos en la compañía. También se ayuda a comunidades aledañas a nuestras plantas de Gas. Apoyamos principalmente a proyectos relacionados al crecimiento educativo y a la conservación de áreas verdes (medio ambiente).

6.- ¿Cuánto puede durar el apoyo/donación que realiza la compañía a estos proyectos?

Anual.

7.- ¿Qué requisitos debe cumplir una fundación para acceder a su apoyo?

Nosotros buscamos los lugares que puedan necesitar nuestra ayuda.

Empresa: El Comercio
Sector: Comunicaciones
Entrevistado: Jhonny Segovia
Cargo: Gerente Marketing

El Comercio, es uno de los diarios más leídos y vendidos en el Ecuador, el equipo de trabajo y periodistas que colaboran en esta empresa han hecho de este periódico uno de los más reconocidos y aceptados por sus lectores debido a la veracidad y exposición de las noticias del país y del mundo.

1.- ¿Efectúa la empresa actividades de ayuda social? ¿Qué les motiva a realizar estas actividades?

Si realizamos actividades de ayuda social, principalmente porque es nuestra responsabilidad como compañía el brindar apoyo a la sociedad con aquellas acciones en las que estamos más preparados y poseemos mayor conocimiento en el ámbito periodístico.

2.- ¿La empresa cuenta con una fundación o programas propios para garantizar sus actividades de ayuda social?

Anteriormente contábamos con una fundación propia de la compañía, luego de algunas regulaciones impuestas por el gobierno, las actividades que se desarrollaban quedaron inactivas. A pesar de esta situación, continuamos manejando nuestros programas de responsabilidad social, como es el tratamiento de aguas en el proceso de impresión antes de ser desechadas en los drenajes, la inclusión de folletos como herramientas de enseñanza con temas muy enriquecedores para impulsar el conocimiento en varios temas en la comunidad, de igual manera como medio de comunicación colaboramos con fundaciones en la redacción y publicación de actividades que estas realizan, sin costo alguno. Adicionalmente, se realizan otro tipo de ayudas, como el asistir a los proyectos de la fundación “Un Techo para mi País”, también se han apoyado temas de reforestación, entre otros.

3.- ¿Asigna la compañía un presupuesto fijo anual para apoyar/donar dinero en actividades de ayuda social?

No es permitido por temas legales realizar cualquier tipo de donación, por ese motivo no generamos presupuestos para estas actividades, lo que sí procuramos es poder servir a los que realmente lo necesitan mediante lo que mejor sabemos hacer y es el de brindar una comunicación transparente y veraz de lo que sucede en la sociedad.

4.- ¿Parte de este presupuesto se lo destina a fundaciones?

N/A

5.- ¿Qué tipo de proyectos apoya principalmente la compañía al momento de donar/apoyar a fundaciones?

N/A

6.- ¿Cuánto puede durar el apoyo/donación que realiza la compañía a estos proyectos?

N/A

7.- ¿Qué requisitos debe cumplir una fundación para acceder a su apoyo?

Para el caso de fundaciones que desean que nuestros periodistas difundan actividades necesarias para el conocimiento y soporte social, se recibe la solicitud, se revisa el caso y luego de tener la información concerniente a la fundación, procedemos de manera gratuita a realizar y publicar una columna respecto a estos temas

Empresa: Aseguradora del Sur

Sector: Seguros

Entrevistado: Fernando Falconí

Cargo: Coordinador Nacional de Siniestros

Es una compañía ecuatoriana de seguros y reaseguros que inició operaciones en el año 1990 en la ciudad de Cuenca, con el objetivo principal de brindar la mayor protección a sus clientes.

1.- ¿Efectúa la empresa actividades de ayuda social? ¿Qué les motiva a realizar estas actividades?

Si realizamos actividades de ayuda social. Nos motiva saber que como empresa podemos ser agentes de cambio en nuestra comunidad.

2.- ¿La empresa cuenta con una fundación o programas propios para garantizar sus actividades de ayuda social?

Asegurado del Sur no cuenta con una fundación propia. Pero si contamos con nuestro programa interno llamado “Manos Solidarias” donde cada año seleccionamos a una institución benéfica o fundación para realizar una donación que permita sustentar su labor.

3.- ¿Asigna la compañía un presupuesto fijo anual para apoyar/donar dinero en actividades de ayuda social?

Si.

4.- ¿Parte de este presupuesto se lo destina a fundaciones?

Si se destina gran parte de nuestro presupuesto a fundaciones.

5.- ¿Qué tipo de proyectos apoya principalmente la compañía al momento de donar/apoyar a fundaciones?

Actualmente estamos colaborando con albergues de adultos mayores y orfanatos.

6.- ¿Cuánto puede durar el apoyo/donación que realiza la compañía a estos proyectos?

Tiene una duración anual. A pesar de esto se analizan los casos en donde la ayuda puede prolongarse un mayor tiempo para poder visualizar los resultados esperados.

7.- ¿Qué requisitos debe cumplir una fundación para acceder a su apoyo?

La fundación debe llenar una solicitud a través de la página web de aseguradora del Sur, una vez que se hayan revisado todas las solicitudes, se procede a revisar la que mejor planteamiento y mejor proyección de beneficios finales presente.

ANEXO 2

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN VOLUNTARIOS

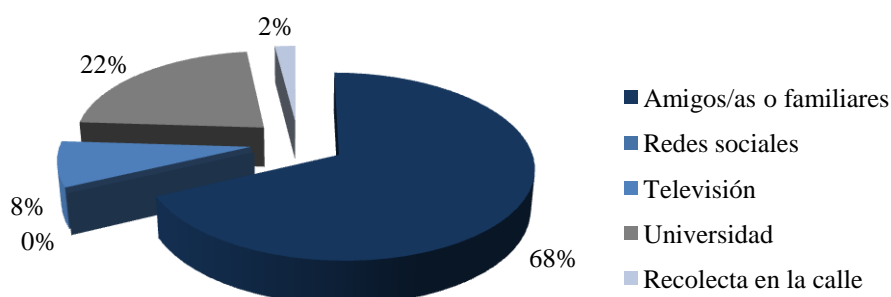
La encuesta contiene 7 preguntas, cuyos resultados tiene como objetivo conocer el grado de satisfacción de los voluntarios.

Total voluntarios activos aproximados FCR al año 2012 = 200 personas

Total Encuestados: 50 personas

1. ¿Por qué medio conoció la Fundación Cecilia Rivadeneira?

- a. Amigos/as o familiares
- b. Redes sociales
- c. Televisión
- d. Universidad
- e. Otros: En la calle, por una recolecta

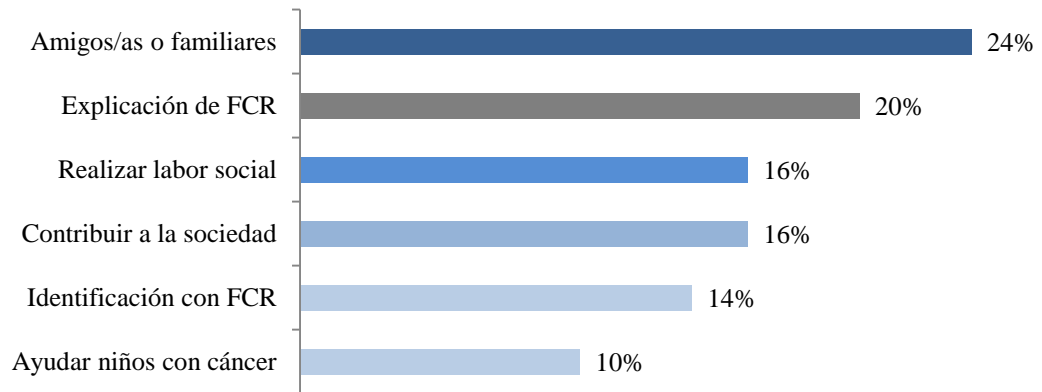


El medio más concurrente para atraer a nuevos voluntarios es el boca a boca con 68% de aceptación siendo un medio que no demanda tiempo ni dinero. El 22% conoció la fundación a través de la Universidad al momento de enlistarse para realizar labor social. 0% de las personas ubicó a FCR a través de redes sociales.

2. ¿Quién o qué lo motivo a ser voluntario de la Fundación Cecilia Rivadeneira?

- a. Amigos/as o familiares
- b. Querer ayudar a niños con cáncer
- c. Necesidad de apoyar y contribuir a la sociedad

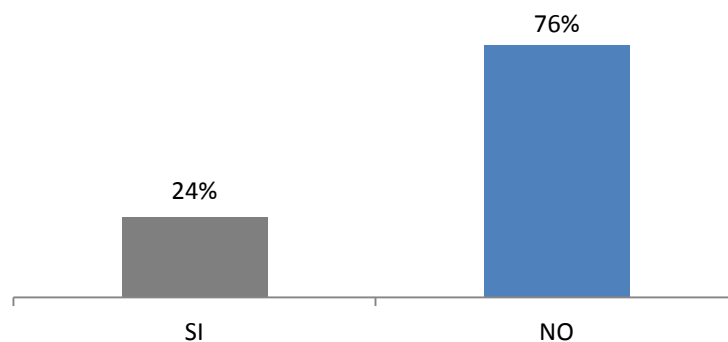
- d. Identificación con las actividades de la fundación
- e. Otros: La introducción y presentación que dio la fundación antes de ser voluntario / Realizar horas de labor social en una actividad social que me parece buena



Un 24% de los voluntarios decidió ingresar a la fundación motivado por la referencia de amigos y familiares. Un 20% de los encuestados considera el proceso de introducción al que invita FCR, un razón muy motivacional para decidir ingresar a la organización. El 16% de voluntarios eligió serlo como requisito para graduarse de la Universidad en el cumplimiento de horas de labor social.

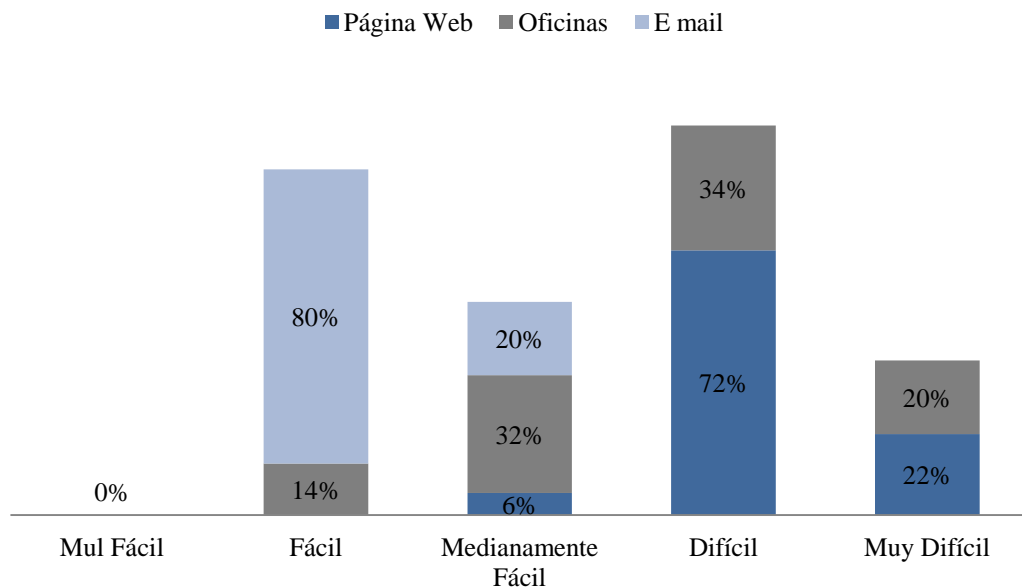
3. ¿Ha sido usted voluntario anteriormente?

- a. SI
- b. NO



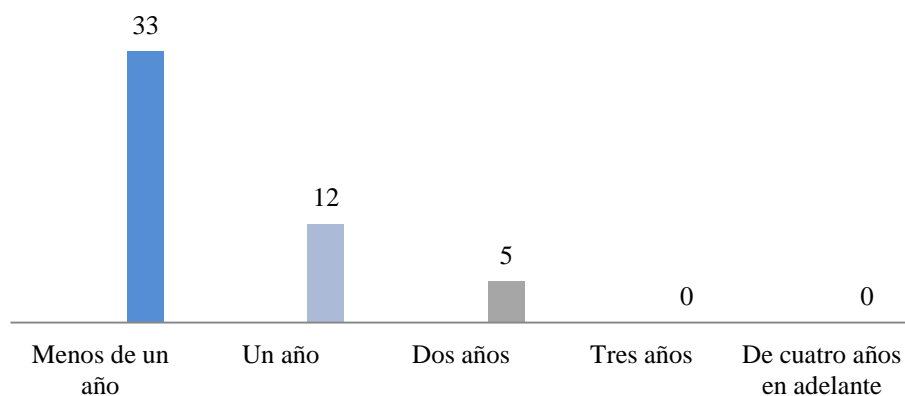
El 76% de los voluntarios, no ha tenido experiencia previa como voluntario en otra fundación.

4. Por favor, valore la facilidad de acceso al programa de voluntariado de Fundación Cecilia Rivadeneira



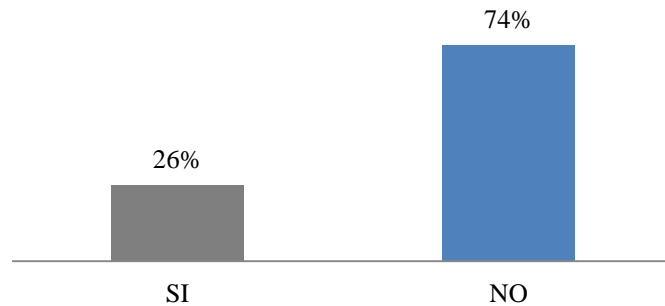
Los voluntarios perciben al correo electrónico como la vía más ágil y fácil para acceder y recibir la información sobre el programa de voluntariado. Se considera la página web de la fundación como el último canal para poder vincularse con la fundación.

5. ¿Cuánto tiempo llevas siendo voluntario de Fundación Cecilia Rivadeneira?



Más del 50% de los voluntarios activos actuales llevan apoyando en la fundación menos de un año.

6. ¿Conoces otra organización que brinde servicios similares a los que ofrece Cecilia Rivadeneira? ¿Cuáles?

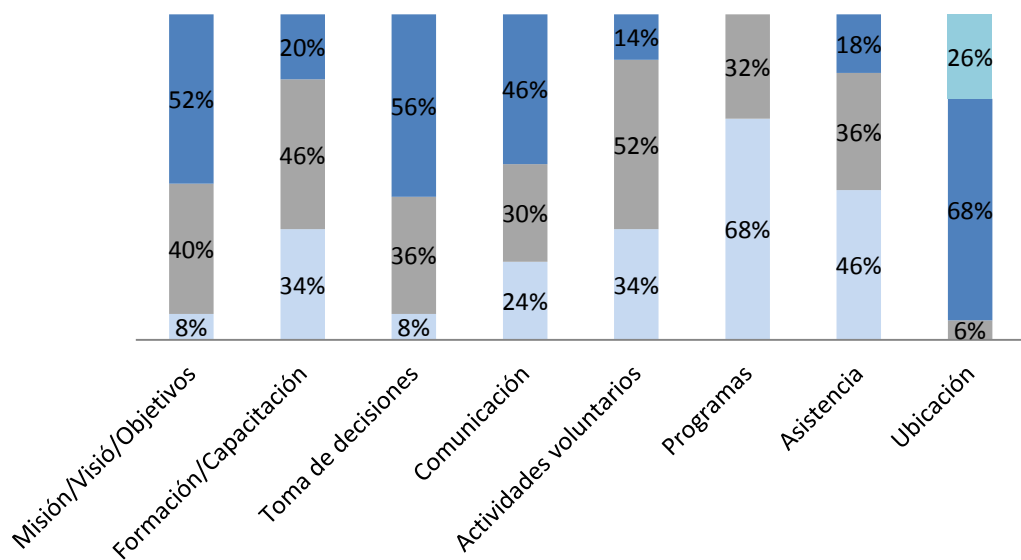


*Fundación Sol y Vida	1
*Fundación Jóvenes Contra el Cáncer	5
*Fundación Dibuja una Sonrisa	2
*Fundación Corazones Valientes	1
*Fundación Manantial de Vida	4

La mayoría de voluntarios no conoce otras fundaciones que brinden servicios parecidos a los que ofrece FCR a la sociedad.

7. Marca con una X,Cuál es tú nivel de satisfacción como voluntario/a de la Fundación Cecilia Rivadeneira (FCR) en los siguientes puntos:

■ Muy satisfactorio ■ Satisfactorio ■ Medianamente Satisfactorio ■ Poco Satisfactorio



En general, los voluntarios se encuentran en una posición intermedia en cuanto a la satisfacción del programa de voluntariado.

Se debe hacer énfasis en la inclusión de voluntarios en la visión, misión y objetivos que plantea FCR, adicionalmente se deben mejorar los canales de comunicación, también se debe fortalecer el seguimiento de cada voluntario. La ubicación de la fundación actualmente influye en la decisión de trabajar o ayudar en sus oficinas.